

**Olli Korpi**  
**NIVALAN POSTIN JAKELUN TYÖNTEKIJÖIDEN**  
**TYÖMOTIVAATIO**

**Opinnäytetyö**  
**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Liiketalous**  
**Toukokuu 2011**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieskan yksikkö Haapajärven toimipiste	<b>Aika</b> Toukokuu 2011	<b>Tekijä/tekijät</b> Olli Korpi
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> Nivalan Postin jakelun työntekijöiden työmotivaatio		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 92+6
<b>Työelämäohjaaja</b> Risto Järvelä		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Nivalan Posti, joka on osa kansainvälistä posti- ja logistiikka-alalla toimivaa Itella Oyj:tä. Yrityksen tarkoituksena on tarjota kaikille ihmisille koko maassa kattavat postipalvelut. Nivalan jakelutoimipaikka työllistää 15 henkilöä ja jokaisen työpanos on erittäin tärkeä, jotta posti saataisiin toimitettua jokaisena päivänä asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöjohtaminen ja siinä se rajataan koskettamaan vain työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyö keskittyi Nivalan Postin jakelun henkilöstön työmotivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteena oli selvittää, millainen jakeluhenkilöstön työmotivaatio on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työmotivaatio sinällään on ajankohtainen ja haastava aihe, sillä jokainen henkilö kokee sen aina eri tavalla.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osio suoritettiin henkilöstötutkimuksena. Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisena haastatteluna, jossa apuna käytettiin vastauslomaketta ja vastauskorttia. Saadut vastaukset kirjattiin SPSS -tilasto-ohjelmaan, jonka avulla tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin. Tulosten tulokinnassa käytettiin apuna myös Microsoft Office Excel -ohjelmaa. Tulosten analysoinnissa käytettiin frekvenssejä, keskiarvoja, keskihajontaa, prosenttijakaumia, t-testiä, korrelaatiota ja summafunktiota.</p> <p>Opinnäytetyön avulla saatiin selville Nivalan Postin jakelun henkilöstön käsityksiä työmotivaatiostaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustulokset osoittivat, että monet asiat Nivalan Postilla motivoivat henkilöstöä, mutta myös kehitettäviä osa-alueita löytyy.</p>		
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, motivaatio, palkitseminen, työmotivaatio		



## ABSTRACT

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> May 2011	<b>Author</b> Olli Korpi
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> The Work Motivation of the Mail Distribution Staff in Nivala Post Office		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 92+6
<b>Supervisor</b> Risto Järvelä		
<p>The employer of this thesis was the Post Office of Nivala, which is part of Itella Oyj that operates in the field of international mail and logistics. The purpose of the company is to provide comprehensive post services to all people in the whole country. The distribution office of Nivala employs 15 people and everyone's contribution is very important in order to get the mail delivered to the customers every day.</p> <p>The theme of the thesis was human resource management which was defined to cover work motivation and factors affecting it. The thesis focused on the work motivation and its determinants among Nivala Post Office's distribution staff. The goal of the thesis was to find out the work motivation of the distribution staff and the factors that affect it. Motivation is a topical and challenging subject because everyone sees it in a different way.</p> <p>The empirical part of the thesis was made as a staff research. The research was carried out as interviews using a reply form and a reply card. The research data was registered on SPSS -program where the data was handled and analyzed. For the interpretation of the results Microsoft Office Excel -program was also used. Frequents, means, standard deviations, means, a t-test, correlations and sum functions were used for analyzing the data.</p> <p>The thesis also revealed the views of Nivala Post Office's employees on their work motivation and factors affecting it. The research results indicated that many things in the Post Office of Nivala motivate the employees, but there are also areas to be developed.</p>		
<b>Key words</b> Human resource management, leadership, management, rewarding, motivation		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Tavoitteet, rajaust ja tutkimusongelmat	2
1.3 Tutkimuksen tietoperusta	3
1.4 Itella Oyj	4
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>6</b>
2.1 Johtajuuden ja johtamisen käsitteet	6
2.2 Henkilöstöjohtamisen käsite ja tehtäväkenttä	8
2.3 Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa	10
<b>3 MOTIVAATIOPROSESSI</b>	<b>11</b>
3.1 Motivaation käsite	11
3.2 Motivaatioprosessin osa-alueet	13
3.3 Motivaatioteoriat	15
<b>4 TYÖMOTIVAATIO JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>19</b>
4.1 Työmotivaation ja työtyytyväisyyden käsitteet	20
4.2 Keskeiset työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	24
4.2.1 Itse työ	24
4.2.2 Työyhteisö ja -ilmapiiri	29
4.2.3 Esimiestyö	33
4.2.4 Palkitseminen	41
<b>5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>49</b>
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	49
5.2 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi	49
5.3 Kyselylomakkeen rakenne ja muuttujat	50
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	52
5.5 Tutkimusaineiston kuvaus	53
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>54</b>
6.1 Itse työtä koskevat tulokset	54
6.2 Työyhteisöä ja työilmapiiriä koskevat tulokset	61
6.3 Esimiestyötä koskevat tulokset	69
6.4 Palkitsemista koskevat tulokset	73
6.5 Tekijät, jotka parantavat tai heikentävät työmotivaatiota	78
6.6 Muuttujien välinen riippuvuus	81
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI</b>	<b>85</b>
7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus	85
7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	85
7.3 Kehittämisehdotukset	87
7.4 Arviointi	88
<b>LÄHTEET</b>	<b>90</b>
<b>LIITTEET</b>	

KUVIO 1. Tietoperusta	3
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen kenttä	8
KUVIO 3. Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa	10
KUVIO 4. Motivaatioprosessimalli	14
KUVIO 5. Maslow'n tarvehierarkia	15
KUVIO 6. Työn ominaisuuksia ja työn tuottamien tulosten väliset yhteydet	27
KUVIO 7. Toimivan työyhteisön elementit	30
KUVIO 8. Esimiehisyyden osa-alueet	34
KUVIO 9. Kokonaispalkitseminen	44
KUVIO 10. Palkitsemisen yhteensopivuus	45
KUVIO 11. Tutkimusongelmien ja kysymysten väliset suhteet	51
KUVIO 12. Tekijät, jotka parantavat työmotivaatiota Nivalan Postilla	79
KUVIO 13. Tekijät, jotka heikentävät työmotivaatiota Nivalan Postilla	80

TAULUKKO 1. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa	22
TAULUKKO 2. Työmotivaatiota säätelevät tekijät	23
TAULUKKO 3. Palkitsemisen jaottelu	43
TAULUKKO 4. Ikäjakautuma	53
TAULUKKO 5. Työvuodet	53
TAULUKKO 6. Työn tärkeys	54
TAULUKKO 7. Työn tärkeyden toteutuminen	55
TAULUKKO 8. Väittämä "tiedän työni tavoitteet"	56
TAULUKKO 9. Väittämä "työni on mielekästä"	56
TAULUKKO 10. Väittämä "työni on merkityksellistä"	57
TAULUKKO 11. Väittämä "työni on vaihtelevaa"	57
TAULUKKO 12. Työn itsenäisyyden tärkeys	58
TAULUKKO 13. Väittämä "työni on itsenäistä"	58
TAULUKKO 14. Väittämä "työni on haastavaa"	59
TAULUKKO 15. Väittämä "voin vaikuttaa työni sisältöön"	59
TAULUKKO 16. Väittämä "voin kehittyä työssäni"	60
TAULUKKO 17. Väittämä "koen työssäni onnistumisia"	60
TAULUKKO 18. Väittämä "työmäärä on sopiva minulle"	61
TAULUKKO 19. Työmäärä ristiintaulukoituna sukupuolen mukaan	61
TAULUKKO 20. Työyhteisön ja työilmapiirin tärkeys	62
TAULUKKO 21. Työyhteisön ja työilmapiirin toteutuminen	63
TAULUKKO 22. Väittämä "työskentelytilat ovat hyvät"	63
TAULUKKO 23. Väittämä "työvälineet ovat hyvät"	64
TAULUKKO 24. Väittämä "vuorovaikutus työpaikalla on avointa"	64
TAULUKKO 25. Väittämä "tunnen olevani osa työyhteisöä"	65
TAULUKKO 26. Väittämä "saan tarvittaessa apua työtovereiltani"	65
TAULUKKO 27. Väittämä "työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri"	66
TAULUKKO 28. Väittämä "työmäärä on jaettu tasapuolisesti"	67
TAULUKKO 29. Väittämä "kaikki ovat työyhteisössä tasa-arvoisia"	67
TAULUKKO 30. Väittämä "viihdyn työyhteisössä"	68
TAULUKKO 31. Esimiestyön tärkeys	69
TAULUKKO 32. Esimiestyön toteutuminen	69

TAULUKKO 33. Väittämä "esimieheni omaa hyvät johtamistaidot"	70
TAULUKKO 34. Väittämä "esimieheni on tasapuolinen"	70
TAULUKKO 35. Väittämä "työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa"	71
TAULUKKO 36. Väittämä "työtehtävät on hyvin organisoitu"	71
TAULUKKO 37. Väittämä "tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille"	72
TAULUKKO 38. Väittämä "saan palautetta esimieheltäni"	73
TAULUKKO 39. Palkitsemisen tärkeys	73
TAULUKKO 40. Palkitsemisen toteutuminen	74
TAULUKKO 41. Väittämä "palkitseminen on kannustavaa"	75
TAULUKKO 42. Väittämä "palkitseminen on oikeudenmukaista"	75
TAULUKKO 43. Väittämä "palkitsemisen perusteet ovat selkeät"	76
TAULUKKO 44. Väittämä "minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa"	76
TAULUKKO 45. Väittämä "tulospalkkiojärjestelmä on toimiva"	77
TAULUKKO 46. Itse työn tavoitteiden, merkityksellisyyden ja työmäärän välinen riippuvuus	81
TAULUKKO 47. Työssä kehittymisen ja onnistumisten välinen riippuvuus	82
TAULUKKO 48. Työyhteisöön kuuluvuuden, avun saannin ja viihtymisen välinen riippuvuus	82
TAULUKKO 49. Esimiehen johtamistaitojen, tasapuolisuuden ja viestinnän välinen riippuvuus	83
TAULUKKO 50. Palkitsemisen kannustavuuden ja sen perusteiden selkeyden välinen riippuvuus	84
TAULUKKO 51. Kilpailukykyisen palkan ja tulospalkkausjärjestelmän välinen riippuvuus.	84

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Käytämme päivittäin suuren osan ajastamme työntekoon. Parhaimmillaan se antaa meille energiaa vapaa-ajallemme ja rikastuttaa elämäämme. Tilanne ei kuitenkaan aina ole näin hyvä. Joskus työ imee ihmisestä kaiken halun ja voiman. Työmotivaatio on yksi keskeisimmistä käsitteistä muuttuvassa työelämässä. Työhönsä motivoitunut henkilö on aidosti kiinnostunut työstään ja antaa mielellään työpanoksensa yrityksen käyttöön.

Motivaatio on ilmiönä jatkuvasti ihmistä lähellä. Se vaikuttaa suoraan siihen, mitä teemme ja varsinkin siihen, miten sen teemme. Jokaisella meillä on oma käsityksemme siitä, mitä motivaatio on ja miten siihen voidaan vaikuttaa. On äärimmäisen mielenkiintoista selvittää, mistä työntekijän tahto ja energia kumpuavat. Mikä on se sisäinen voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan päivästä ja vuodesta toiseen työnsä parissa?

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja samalla ihmisten odotukset työelämää kohtaan muuttuvat. Yhä enemmän arvostetaan työelämän joustamista suhteessa vapaa-aikaan. Rahalliset palkkiot eivät enää ole motivoivimpia keinoja, vaan niiden rinnalle ovat nousseet työn sisäiset palkkiot, kuten tieto ja onnistumisen tuntemukset. Tämä asettaakin jatkuvasti muuttuvan työelämän suuren haasteen eteen. Jatkossa yritysten täytyy yhä tarkemmin miettiä, miten saada työntekijät työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti säilyttäen samalla heidän motivaatiotasonsa.

Onneksi nykyään on ymmärretty motivaation merkitys työelämässä ja se on huomioitu osana henkilöstöjohtamista ja yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yksiselitteisiä ratkaisuja työntekijöiden motivointiin tuskin löytyy, koska motivaatio on niin moniulotteinen asia ja jokainen kokee sen niin henkilökohtaisena. Silti pienillä päivittäisillä toimenpiteillä on kuitenkin mahdollista parantaa yksittäisten työntekijöiden ja siten koko organisaation toimintaa ja motivaatiota.

## **1.2 Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat**

Opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöjohtaminen, joka itsessään on hyvin laaja kokonaisuus. Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtaminen rajataan käsittämään henkilöstön motivaatiota sekä motivoinnin keinoja. Opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin Nivalan Postin jakeluhenkilöstön työmotivaation tilaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten motivoivaksi Nivalan Postin jakeluhenkilöstö kokee työnsä ja siihen vaikuttavat tekijät. Näiden tulosten pohjalta pyrin löytämään palveluesimies Risto Järvelän käyttöön keinoja, joilla motivaatiota voisi kenties parantaa.

Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta on muodostettu tutkimuksen pääongelma seuraavalla tavalla:

### **Miten motivoituneita Nivalan Postin jakelun työntekijät ovat työhönsä?**

Kyseinen pääongelma on jaettu seuraaviin neljään alaongelmaan:

- 1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työstään?**
- 2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työyhteisöstä ja työilmapiiristä?**
- 3. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on esimiestyöstä?**
- 4. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?**

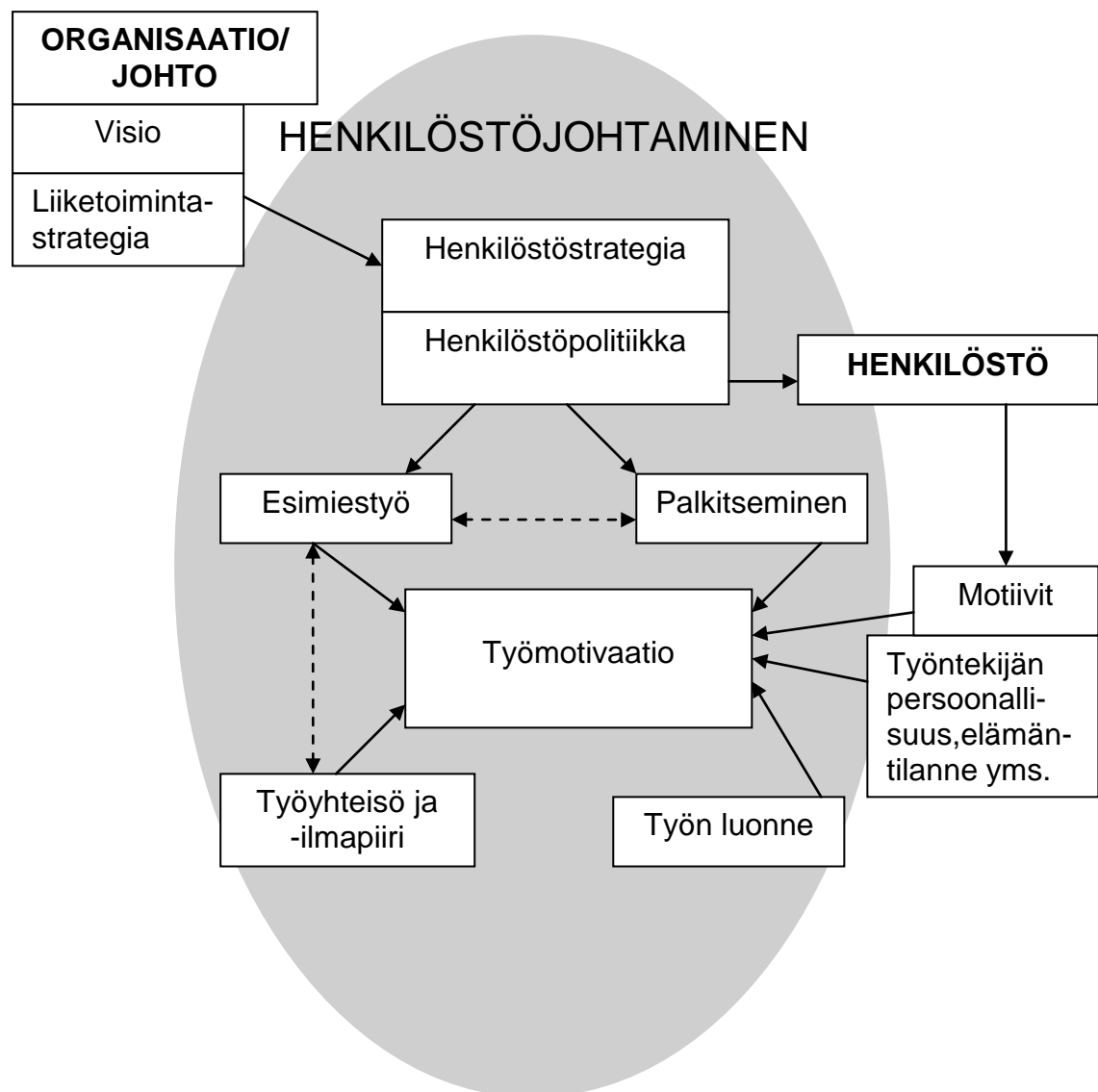
Kyseisiin ongelmiin päädyttiin, koska kirjallisuuden perusteella itse työ, työyhteisö ja sen ilmapiiri, esimiestyö sekä palkitseminen nousivat päällimmäisiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Tietysti työmotivaatioon vaikuttavat myös jokaisen työntekijän persoonallisuus ja elämäntilanne. Nämä rajattiin kuitenkin opinnäytetyön ulkopuolelle, koska ne ovat jokaisen henkilökohtaisia tilanteita eikä työnantaja voi niihin juuri vaikuttaa. Opinnäytetyö päätettiin myös rajata koskemaan vain Nivalan Postin jakeluhenkilöstöä, koska Nivalan Siwassa toimiva asiamiesposti toimii niin erillisenä yksikkönä, ettei sen ottaminen mukaan tutkimukseen olisi ollut mie-



lekästä. Myös kuljetushenkilöstö jäi opinnäytetyön ulkopuolelle, johtuen sen tekemän työn erillisyydestä muuhun toimintaan.

### 1.3 Tutkimuksen tietoperusta

Opinnäytetyössä keskeisiksi nousevat käsitteet ovat johtaminen, henkilöstöjohtaminen, motivaatio, työmotivaatio, esimiestyö sekä palkitseminen. Käsitteiden välisiä suhteita kuvaa opinnäytetyön tietoperusta kuviossa 1.



## KUVIO 1. Tietoperusta

Tietoperustan käsitteet rakentavat pohjan opinnäytetyölle. Koko henkilöstöjohtamisen prosessi lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja sen pohjalta luodusta liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategia ohjaa yrityksen henkilöstöjohtamista, joka käsittää sekä henkilöstöstrategian että henkilöstöpolitiikan. Henkilöstö asettaa yrityksen henkilöstöjohtamiselle omia vaatimuksiaan tarpeidensa, arvojensa, odotuksensa ja motiivinsa mukaisesti. Myös yksittäisten työntekijöiden elämäntilanteet ja persoonallisuudet vaikuttavat suoraan henkilöstöjohtamiseen ja työmotivaatioon. Henkilöstöjohtamisen luomien puitteiden ja toimenpiteiden sekä henkilöstön vaatimusten kohtaaminen muodostaa parhaimmillaan hyvää työmotivaatiota. Tähän keskeisimmin vaikuttavat varsinaisen työn ominaisuudet, työyhteisö ja työilmapiiri, esimiestyö sekä palkitseminen.

#### **1.4 Itella Oyj**

Suomen valtion omistama Itella Oyj eli entinen Suomen Posti on kansainvälinen palveluyritys, joka tuottaa asiakkailleen tieto- ja tuotevirtojen hallintapalveluja. Itella Oyj toimii kansainvälisesti Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa sekä Venäjällä. Suomessa sen tärkein tehtävä on tarjota päivittäiset postipalvelut kaikille ihmisille koko maassa. Posti ei kuitenkaan kulje ilman kehittynyttä jakeluverkostoa ja hyvin koulutettua henkilöstöä. Yritys toimiikin hyvin henkilöstövaltaisella alalla työllistäen noin 30 000 alan ammattilaista. (Itella Oyj 2010.)

Itella Oyj:n organisaatio voidaan jakaa kolmeen liiketoimintaryhmään, jotka ovat Itella Logistiikka, Itella Informaatio sekä Itella Viestinvälitys. Nivalan jakelutoimipaikka sijoittuu kyseisessä jaottelussa Itella Viestinvälitykseen ja siellä vielä palvelutuotannon ryhmään. Kyseinen ryhmä tuottaa Itella Viestinvälityksen kirje-, lehti- ja suorajakelutuotteet sekä Itella Logistiikan kotimaan ja ulkomaan pakettituotteet tietyillä alueilla Suomessa. Palvelutuotanto myös tuottaa Itella Logistiikalle ja Itella Viestinvälitykselle erillisiä asiakasratkaisuja. Selkeimmin voidaankin sanoa, että palvelutuotanto vastaa postipalveluiden tuottamisesta vastaanotosta luovutukseen, lähettäjäasiakkaalta vastaanottaja-asiakkaalle. (Henkilökohtainen tiedonanto, Risto Järvelä 29.12.2010.)

Palvelutuotannossa Suomi jaetaan viiteen alueeseen, joita johtavat aluejohtajat. Nivalan jakelutoimipaikka kuuluu Pohjois-Suomen alueeseen ja siellä Oulun aluepäälikköalueeseen ja vielä tarkemmin Haapajärven alueeseen, jonka palvelusmiehenä toimii Risto Järvelä. Haapajärven alueeseen kuuluu kuusi kuntaa, joissa jokaisessa on myös yksi toimipiste. Alueella on noin 100 työntekijää. (Henkilökohmainen tiedonanto, Risto Järvelä 29.12.2010.)

Nivalan jakelutoimipaikan henkilöstö koostuu 15 työntekijästä, joista osa työskentelee aamujakelussa, osa päiväjakelussa sekä osa viikonloppuisin. Haasteelliseksi työntekijöiden motivoinnin tekee se, että työhön vaikuttavat monet tekijät, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Tällaisina tekijöinä jakelutyöhön vaikuttavat ainakin vuodenajat, säät, asiakkaat sekä jaettavan tavaran määrä. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön aihe on mielenkiintoinen, koska Itella Oyj tuottaa myös omia henkilöstökyselyitään. Suurimmaksi ongelmaksi kyseisissä tutkimuksissa on kuitenkin noussut varsin alhainen vastausprosentti. (Henkilökohtainen tiedonanto, Risto Järvelä 29.12.2010.)

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstö on yritysten tärkein voimavara ja samalla siitä riippuu koko yritysten olemassaolo. Yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta toimintaa pyörittävät poikkeuksetta ihmiset. Heidän toiminnastaan riippuu pitkälti se, kuinka yrityksen valitsema strategia toteutuu. Henkilöstö on myös yrityksille erittäin kriittinen tekijä. Pienetkin muutokset henkilöstössä voivat aiheuttaa yritykselle vakavia ongelmia, jotka johtavat nopeasti taloudellisiin menetyksiin. Mitkään koneet tai laitteet eivät korvaa henkilöstön osaamisen puutteita, jotka väijäämättä heijastuvat asiakkaisiin asti. Yrityksen tärkein voimavara onkin motivoitunut ja aktiivinen henkilöstö, joka työskentelee yrityksen parhaaksi. Tämä ei kuitenkaan toteudu itsestään, vaan vaatii yritykseltä hyvää henkilöstöjohtamista. (Viitala 2004, 10.)

### 2.1 Johtajuuden ja johtamisen käsitteet

Henkilöstöjohtamisen määrittely on aloitettava määrittelemällä, mitä johtaminen on. Juuti (2006, 160) mukaan johtaminen voidaan kuvata vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan organisaation toimintaan niin, että jokin päämäärä saavutetaan. Kyseisen näkemyksen mukaan johtaminen nähdään jatkuvana prosessina, jonka tarkoituksena on vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen. (Juuti 2006, 160.)

Salmimies ja Salmimies (2002, 13) näkevät johtajuuden kykynä ja haluna vaikuttaa toisten ihmisten ja ryhmien ajatteluun sekä toimintaan. Merkittävä osa johtajuutta onkin aito halu johtaa. Johtajuuteen tulee pyrkiä, sillä kenestäkään ei tule johtajaa pakottamalla. Johtajuutta oppii vain johtamalla. (Salmimies & Salmimies 2002, 13.) Kaivola ja Launila (2007, 39) kuitenkin muistuttavat, että johtaminen ja johtajuus eivät ole enää yksinomaan esimiesten ominaisuuksia, vaan todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vapaasta vuorovaikutuksesta. Tällöin esimiehet ja alaiset jakavat tietämystään ja luovat yhdessä keskustellen uutta tietoa. (Kaivola & Launila 2007, 39.)

Viitalan (2004, 69–70) mukaan johtajuus käsittää sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Nämä kaksi tekijää liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä eihän mitään asiaa voida johtaa ilman ihmisiä. Sen sijaan johtajan huomio voi keskittyä enemmän joko asioihin tai ihmisiin. Asioiden johtamisella tarkoitetaan lähinnä toiminnan yksityiskohtaista suunnittelua sekä toiminnan turvaamista. Ihmisten johtaminen taas painottuu asioiden johtamiseen ihmisten kautta. (Viitala 2004, 69–70.)

Kaivolan ja Launilan (2007, 44–46) mukaan asioiden johtaminen on ennen nähty tärkeämpänä kuin ihmisten johtaminen, mutta nykyisin johtaminen halutaan nähdä kokonaisuutena, ettei toinen johtamisen osa-alue jäisi toisen varjoon. Johtamisen tarkoituksena on jatkuvasti tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisuudet hyvälle työn tekemiselle. Jokaisen johtajan tehtävänä on huomioida organisaation jokainen työntekijä yksilönä. (Kaivola & Launila 2007, 44–46.) Juuti (2006, 161) korostaa, että onnistunut johtaminen edellyttää ihmisluonteen ymmärtämistä. Ihmiset tarvitsevat järkeviä päämääriä, mihin tähdätä. Samalla he myös voivat tuntea tarvetta arvostukselle. Johtajat, jotka pystyvät yhdistämään nämä rationaaliset ja tunneperäiset piirteet, menestyvät. (Juuti 2006, 161.)

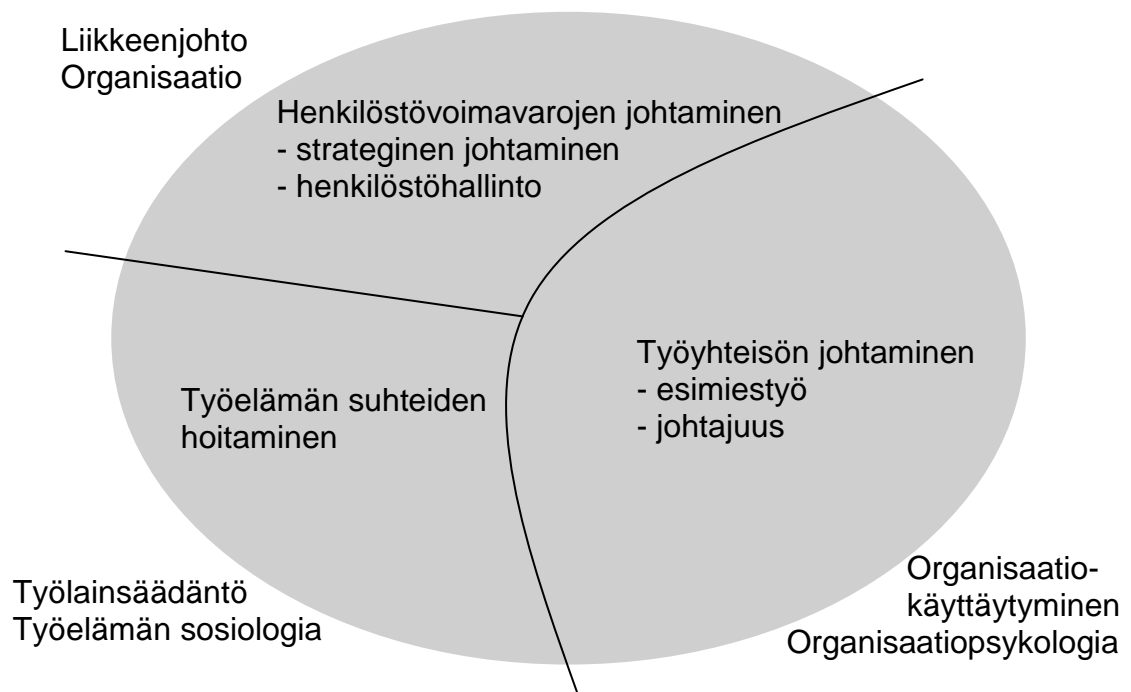
Juuti (2006, 161) näkee, että johtajat toimivat jatkuvasti paineen alaisina ja tekevät vaikeita päätöksiä sekä ottavat niistä vastuun. Kaivola ja Launila (2007, 45) lisäävät, että johtajan tehtävänä on huolehtia, että työn tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Heidän työnään on myös auttaa ja innostaa yksilöitä ja ryhmiä saavuttamaan tavoitteensa. Uusimpana johtajan tehtävänä on johtaa myös muutosta. Nykyisin johtaminen halutaan nähdä myös palvelutehtävänä, jonka asiakkaina ovat oma organisaatio sekä siinä työskentelevät ihmiset. Johtaminen on siis myös työntekijöiden kannustamista ja tukemista tilanteesta riippumatta. (Kaivola & Launila 2007, 45.)

Salmimies ja Salmimies (2002, 14) korostavat, että johtajuus on yhä enemmän viestintää ja vuoropuhelua. Samalla johtajan on yhä enemmän laitettava oma persoonansa peliin. Käytännössä hän on siis esikuva, joka omalla toiminnallaan näyttää, miten asiat hoidetaan. (Salmimies & Salmimies 2002, 14.) Johtajuus on kuitenkin vain pieni, vaikkakin tärkeä osa koko yrityksen henkilöstöjohtamisesta. Johtajuus luo perustan varsinaiselle henkilöstöjohtamiselle, joka itsessään on paljon laajempi kokonaisuus. Niinpä se koskettaakin koko yrityksen toiminnan ydintä.

Vain hyvän henkilöstöjohtamisen avulla yrityksen kaikki toiminnot ovat mahdollisia. Henkilöstöjohtaminen onkin siis yksi keskeisimmistä menestystekijöistä henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. (Viitala 2004, 10–12.)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen käsite ja tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisen käsite pohjautuu englannin kielen sanoihin Human Resource Management ja se suomennetaan suoraan henkilöstöresurssien johtamiseksi. Suomessa henkilöstöresurssien johtaminen määritellään yleensä henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, joka taas nähdään vain osaksi henkilöstöjohtamista. Varsinainen henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamisen kokonaisuus, joka voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Kyseisiä ryhmiä ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä työyhteisön johtaminen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 310–311.) Näiden ryhmien luomaa kokonaisuutta voidaan kuvata kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen kenttä (Vanhala ym. 2002, 311)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan kaikkiin niihin johdon tekemiin päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen henkilöstö vastaa kaikilta osin kulloistakin tarvetta. Tällöin henkilöstö nähdään usein vain resurssina, jota johto myös käsittelee kuten muitakin resursseja. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan myös jakaa osiin, jotka ovat henkilöstöhallinto ja strateginen johtaminen. Nämä eivät kuitenkaan ole täysin erillisiä toimintoja, vaan tehtäväkokonaisuuksia, joita toteutetaan eri aikajänteillä ja eri johtamisen tasoilla. (Vanhala ym. 2002, 310–311.)

Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää nimensä mukaisesti työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeimpiä tehtäviä yrityksessä on mm. huolehtia työehtosopimusten hallinnasta, riitojen käsittelystä ja paikallisesta sopimisesta. Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa Suomessa yrityksille jatkuvaa työskentelyä korkean järjestäytymisasteen sekä voimakkaiden keskusjärjestöjen kanssa. (Viitala 2004, 14.)

Työyhteisön johtaminen taas on esimiestyön inhimillisin ulottuvuus. Johtajuuden avulla esimiehet rohkaisevat ja kannustavat ihmisiä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Kuvion 2 sektoreista työyhteisön johtaminen painottuu organisaatiokäyttämisen puolelle, työelämän suhteiden hoitaminen työlainsäädäntöön ja henkilöstövoimavarojen johtaminen taas liikkeenjohdollisiin ja organisaatioon liittyviin asioihin. Käytännössä nämä ryhmät kuitenkin sulautuvat yhteen. (Viitala 2004, 14.)

Vanhala ym. (2002, 345) muistuttavat, että henkilöstöjohtaminen asettaa yrityksille suuria haasteita. Tätä kuvastaa se, että henkilöstöammattilaisen rooli yrityksissä on yleensä melko epäselvä ja hän asettuukin johonkin johdon ja henkilöstön väli-maastoon. Samalla hän saa molemmista suunnista odotuksia ja paineita, jolloin myös ristiriitatilanteet ovat yleisiä. (Vanhala ym. 2002, 345.)

Nivalan Postissa henkilöstöjohtaminen on tärkeää. Toimipaikan työskentely on tavoitteellista, jota tukee Tupa-malliksi kutsuttu tulospalkkiojärjestelmä. Nivalassa työskentelee vain 15 työntekijää, joten jokaisen työpanos on erityisen tärkeä, jotta

tavoitteisiin päästäisiin. Henkilöstöjohtamisen osalta erityisen haasteelliseksi teki-  
jäksi on noussut osaavien sijaisten saaminen.

### 2.3 Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa

Kuvio 3 selkeyttää henkilöstöjohtamisen sijoittumista yrityksen liiketoimintastrategiaan. Kaikkien henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tulee ohjata yritystä visiotaan kohden. Pitkällä aikavälillä linjausten tulee pohjautua yrityksen henkilöstöstrategiaan, jonka taas on oltava linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. (Viitala 2004, 13.) Liiketoimintastrategia muotoillaan niin, että se kertoo yritykselle, mitä tekemällä se saavuttaa visionsa. Liiketoimintastrategia on siis yrityksen tietoinen valinta, jossa määritellään keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Liiketoimintastrategiaa joudutaan kuitenkin aika ajoin muuttamaan mm. toimintaympäristön muutosten takia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 42.)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa (Viitala 2004, 13)

Henkilöstöstrategia on yrityksen suunnitelma siitä, miten se aikoo huolehtia, että sillä on jatkuvasti käytössään oikeanlaista henkilöstöä toteuttamaan yrityksen strategiaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään mm. minkä verran henkilöstöä tarvitaan, millaista osaamista siltä vaaditaan ja miten sen hyvinvointi taataan. Operatiivisella tasolla henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee toiminnan käytännön tasolla vastuista ja aikatauluista toimenpiteisiin asti. (Viitala 2004, 13.)



### 3 MOTIVAATIOPROSESSI

Tarkasteltaessa ihmisen käyttäytymistä, yksi mielenkiintoisimmista tutkimuskoh-teista on motivaatio. Päivittäin kuulee erilaisia tarinoita ihmisten motivaatiosta tai motivoitumattomuudesta. Työnantajat ja esimiehet antavat jatkuvasti lausuntoja alaistensa motivaatiosta ja käyttäytymisestä. Samalla työelämässä etsitään uusia keinoja ihmisten kannustamiseksi aiempaa laadukkaampiin suorituksiin. (Liukko-nen, Jaakola & Kataja 2006, 10.)

#### 3.1 Motivaation käsite

Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme jatkuvasti, vaikkemme sitä aina tiedos-taisikaan. Tarkasteltaessa motivaatiota, peruskysymyksemme on aina: miksi? Mo-tivaatiolla siis pyritään etsimään vastausta ja perustelemaan, miksi joku toimii tie-tyllä tavalla. Jokaisella ihmisellä on tietty käsitys siitä, mitä motivaatio on sekä siitä, miten siihen voidaan vaikuttaa. Silti motivaation käsitettä on hyvin haasteellinen määrittää, puhumattakaan sen mittaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. Niinpä kirjallisuudessa onkin esitetty kymmeniä erilaisia teorioita motivaatiosta. (Liukko-nen ym. 2006, 10–11.)

Sana motivaatio on alkujaan peräisin latinan kielen liikkumista tarkoittavasta sa-nasta, *movere*. Myöhemmin motivaatio on ymmärretty myös ihmisten käyttäyty-mistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi. Tarkoituksenmukainen ja päämäärähakuinen toiminta on motivoitunutta käyttäytymistä. Ihmisen käyttäyty-minen on motivoitunutta myös silloin, kun hän toimii vapaaehtoisesti ja kontrol-loidusti sekä oman tahtonsa alaisesti tähdäten häntä itseään motivoivaan päämää-rään. (Lämsä & Hautala 2008, 80.)

Motivoitunut käytös perustuu ihmisen motiiveihin, joten niitä voidaankin pitää moti-vaation pohjana. Motiivit, kuten tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset, ohjaavat ihmisen toimintaa kohti tiettyä päämäärää ja sitovat tie-tyn määrän ihmisen energiasta sen saavuttamiseksi. Motivaatiosta puhuttaessa

tarkoitammekin motiivien aikaansaamaa tilaa. Käytännössä motivaatio voidaan myös kuvata kokonaisprosessiksi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien motiivien yhteistuloksena. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Viitalan (2004, 150) mukaan motivaatio on koko ihmisen toiminnan sytyke. Se ohjaa ihmisen toimintaa, mikä onnistuu tämän valmiuksista riippuen. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta vaihtelevat kuitenkin niin persoona- kuin tilannekohtaisestikin. Vaihtelu riippuu sisäisistä tarpeista, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Jottei asia olisi liian yksiselitteinen, niin kannusteiden merkitys yksilölle vaihtelee yksilön ja hänen sisäisen suoritustarpeensa mukaan. Esimerkiksi palkan merkitys kannusteena riippuu pitkälti yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta sekä elämänvaiheesta. (Viitala 2004, 150.)

Juuti (2006, 37) korostaa, että motivaatiosta puhuttaessa on huomioitava myös, mistä käyttäytyminen on saanut alkunsa, miten se pysyy yllä sekä milloin ja miten se lakkaa. Peltosen ja Ruohotien (1992, 16–17) mukaan yksilön käyttäytymisen kannalta motivaatiolla nähdään olevan kolme erilaista tehtävää. Ensinnäkin motivaation vireys tarkoittaa yksilön energiavoimaa, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä tietyllä tavalla. Toiseksi motivaation suunta viittaa siihen, että yksilön käyttäytyminen on päämääräsuuntautunutta ja se ohjaa yksilön toimintaa kyseisen päämäärän suuntaan. Kolmanneksi motivaation systeemiorientoituminen viittaa siihen, että yksilö arvioi omaa pätevyyttään osana ympäristöä. Kyseinen arvio lopulta joko vahvistaa yksilön tarvetta tai vähentää sitä ja suuntaa sen mahdollisesti toisaalle. Jotta voisimme ymmärtää yksilön käyttäytymistä, meidän on huomioitava kaikki nämä kolme käyttäytymisen perustekijää. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16–17.)

Peltonen ja Ruohotie (1992, 17–18) lisäävät vielä, että motivaatio on hyvin tilannesidonnainen ja dynaaminen ilmiö. Heidän mukaansa motivaatio voidaan jakaa tilanne- ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatiosta puhutaan silloin, kun motivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen ja se tähtää tavoiteltuun käyttäytymiseen. Tilannemotivaatio voi vaihdella kulloisenkin tilanteen mukaan. Yleismotivaatio taas korostaa motivaation vireyttä ja suuntaa sekä pysyvyyttä. Tilannemotivaatio on yleensä suuressi riippuvainen yleismotivaatiosta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17–18.) Yleismotivaatio on joskus nähty jopa asenteen synonyymina. Niiden välillä on kuitenkin

eroavaisuuksia. Asenne muotoutuu pitkällä aikajänteellä ja on suhteellisen pysyvä ilmiö, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. (Ruohotie 1998, 41.)

Ruohotien (1998, 37–38) mukaan motivaatiosta puhuttaessa tulee huomioida käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Nämä kaksi motivaatiota eivät ole täysin erillisiä, vaan ne täydentävät toisiaan. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka lähtevät yksilöstä itsestään. Sisäinen motivaatio liittyy läheisesti ylimpien tarpeiden tyydyttämiseen, kuten itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoinen motivaatio taas on täysin riippuvainen ihmisen ulkopuolisista tekijöistä, joita ovat tavanomaisesti palkkiot ja rangaistukset. Työntekijä arvioi saavansa näitä määrätynlaisen käytöksen seurauksena. Tavallisimmin ulkoinen motivaatio pyrkii tyydyttämään alimpia tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeita. (Ruohotie 1998, 37–38.)

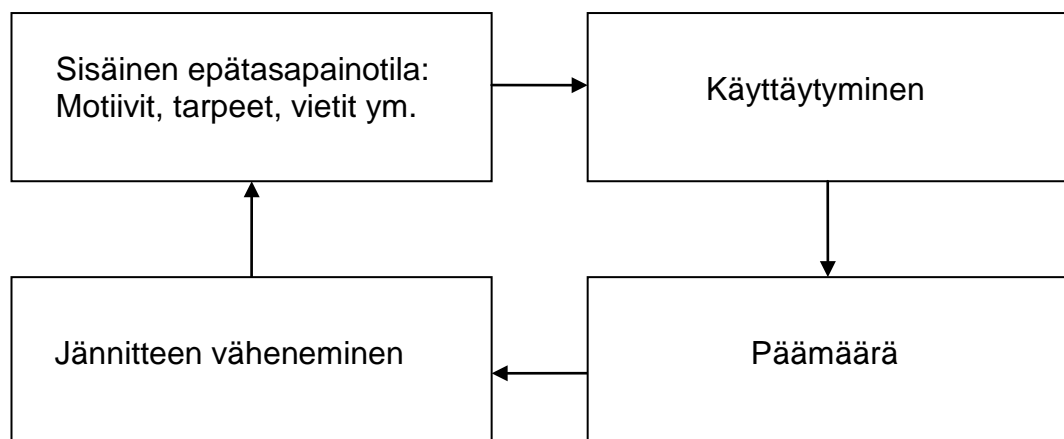
Liukkonen, Jaakola ja Suvanto (2002, 301) muistuttavat, että motivaation mittaaminen on erittäin haasteellista. Motivaatio on hyvin monimutkainen ilmiö ja se perustuu pääsääntöisesti oletuksiin, sillä ihmisen motivaatiota ei voida suoraan havaita. Oman haasteensa tuo myös se, että jokaisen ihmisen motivaatioon liittyy useita prosesseja, eikä mikään teoria pysty antamaan siitä täyttä kuvaa. Motivaation monimutkaisuutta ei myöskään helpota se, että jokaisella yksilöllä on jatkuvasti suuri joukko henkilökohtaisia tarpeita, haluja ja odotuksia. Nämä motiivit voivat muuttua jatkuvasti ja ne voivat pahimmillaan olla jopa ristiriidassa keskenään. (Liukkonen ym. 2002, 301.) Ruohotie ja Honka (1999, 15–16) muistuttavat myös, että jokainen yksilö asettaa omat motiivinsa aina itsensä kannalta tärkeysjärjestykseen. Niinpä tutkijan on lähes mahdotonta ulkoapäin mitata kyseisen henkilön motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 15–16.)

### **3.2 Motivaatioprosessin osa-alueet**

Motivaatio syntyy aina jonkin prosessin seurauksena. Nämä prosessit aina viime kädessä ratkaisevat, miten yksilö toimii. Yksilön mielessä on jatkuvasti käynnissä jonkinlaisia motivaatioprosesseja, joiden liikkeelle laittajina ovat yleensä yksilön ja

ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet. Näissä prosesseissa yhdistyvät aina ihmisen persoonallisuus, tunne ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. (Liukkonen ym. 2002, 14.)

Kuviossa 4 havainnollistetaan motivaatioprosessia. Kaikki ihmisen käyttäytyminen muodostuu sarjoista eri toimintoja, jotka liittyvät toisiinsa. Motivoitunut henkilö on jatkuvasti tietynlaisessa jännitystilassa, josta hän toiminnallaan pyrkii pois. Jännitystila taas aiheutuu yksilön omien päämäärien ja nykytilan välisestä ristiriidasta. Yksilön motiivit ovat peräisin ihmisen tarpeista ja nämä tarpeet täyttääkseen ihminen alkaa käyttäytyä kohti tarpeiden täyttämistä. Kun päämäärään päästään, saavutetaan tasapainotila, jolloin jännitystila vähenee. Tämän jälkeen ihmiselle todennäköisesti syntyy uusia tarpeita, joita hän pyrkii täyttämään. (Juuti 2006, 39.)



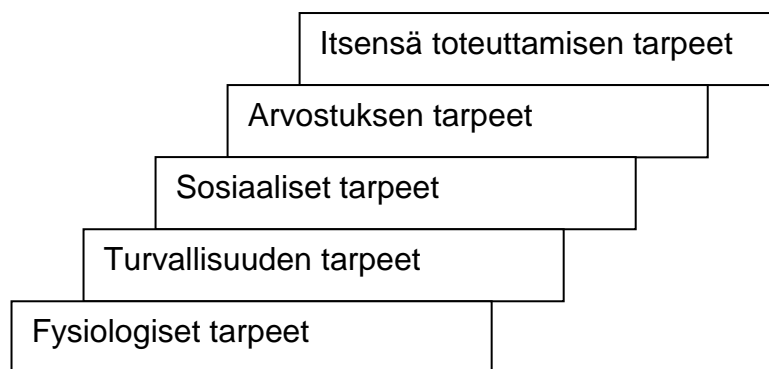
KUVIO 4. Motivaatioprosessimalli (Juuti 2006, 38)

Jos ihminen ei kuitenkaan kovista ponnisteluistaan huolimatta saavuta asettamiinsa päämääriä, hän turhautuu tai stressaantuu. Turhautuminen purkautuu yleensä useilla tavoilla. Se voidaan kohdistaa joko turhautumisen aiheuttajaan, kuten esimieheen tai korvikkeeseen, kuten ystävään. Turhautuminen voi myös purkautua jopa aggressiona sanoin ja teoin. (Juuti 2006, 39.)

### 3.3 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on pyritty jo pitkään kuvaamaan erilaisilla teorioilla. Nämä teoriat täydentävät toisiaan ja pyrkivät luomaan kokonaisvaltaisen kuvan motivaation synnystä. Teorioiden pohjalta motivaatiota voidaankin kuvata yksilön tarpeiden, kannusteiden ja tehtyjen havaintojen vuorovaikutuksen tulokseksi.

Ihmisellä on yleensä valtavasti erilaisia tarpeita, joilla työn tekemistäkin yritetään perustella. Kenties tunnetuimman ihmisen tarpeita luokittelevan hierarkian on esittänyt amerikkalainen Abraham Maslow, joka on luonut viisiportaisen tarvehierarkian, jota havainnollistaa kuvio 5. Kyseinen hierarkia perustuu käsitykseen, että ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet ja he pyrkivät tyydyttämään ne tietyssä järjestyksessä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100.)



KUVIO 5. Maslow'n tarvehierarkia (Jousenkunnas & Heikurainen 1996, 100)

Kuviota tulee tarkastella alhaalta ylöspäin niin, että alimmaisena olevat fysiologiset tarpeet tulevat ensin. Fysiologisiksi tarpeiksi luetaan mm. nälkä, jano, uni ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla mm. työterveydenhuolto, ruokailu sekä lepotauot tyydyttävät näitä tarpeita. Maslow'n mukaan alemman tason tarpeet toimivat motivaation lähteinä niin kauan kuin ne ovat tyydyttymättömiä. Vasta, kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, yksilö kokee tarpeelliseksi turvallisuuden tarpeet. Työpaikalla turvallisuutta synnyttävät varma työsuhte, hyvä työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus. (Lämsä & Hautala 2008, 82.)

Kolmannen portaan sosiaalsiin tarpeisiin kuuluvat mm. hyväksyntä ja ystävyys. Työpaikalla näitä tarpeita tyydyttävät hyvät ryhmät, me-henki sekä hyvä esimies–

alainen-suhde. Portaikossa yhä ylemmäs noustaessa seuraavana tulevat arvostuksen tarpeet, joita ovat mm. itsekunnioitus, asema ja muiden antama arvostus. Työpaikalla näitä tarpeita tyydyttävät palaute, palkitseminen, kehityskeskustelut sekä tavoitteiden saavuttaminen ja niiden arviointi. Kuvion huipulla tulevat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat saavutukset, kehittyminen, luovuus ja oppiminen. Työpaikalla näitä ovat mm. urakehitys, itsensä toteuttaminen sekä uuden oppiminen. (Lämsä & Hautala 2008, 82.)

Lämsä ja Hautala (2008, 83) kuitenkin lisäävät, että työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä myös tarpeet muuttuvat ja niitä syntyy aina uusia. Niinpä yksilön tarvehierarkia ei koskaan ole pysyvä, vaan se vaihtelee jatkuvasti tilanteiden, olosuhteiden ja työntekijän elämäntilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2008, 83.) Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 101) taas korostavat, että joillain ihmisillä voi olla useita tarpeita yhtä aikaa ja osa tarpeista voi jäädä kokonaan pois. Joillekin ihmisille tulot voivat olla etusijalla, toisille taas turvallisuus. Jotkut ammatit taas ovat niin eristäytyneitä muista, että ne eivät edes mahdollista sosiaalisten tarpeiden täyttymistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 101.)

Alderfer on luonut Maslow'n tarveteorian pohjalta oman kolmitasoteoriansa, joka pyrki ratkaisemaan Maslow'n teorian jättämät aukot. Samalla hän halusi tarjota vaihtoehdon Maslow'n teorialle. Alderfer jakoi oman teoriansa käsittämään ihmisen kolmea perustarvetta, jotka ovat toimeentulon tarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. Alderferin mukaan toimeentulon tarpeisiin kuuluvat kaikki materiaaliset ja fysiologiset tarpeet kuten nälkä, jano ja turvallisuus. Liittymistarpeet kuvaavat kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmissuhteita. Kasvutarpeet taas sisältävät kaikki ne pyrkimykset, joissa ihminen käyttää voimavarojaan päätöksiin ja ongelman ratkaisuihin eli käytännössä henkilökohtaiseen kasvuun. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

Peltosen ja Ruohotien (1992, 56) mukaan Alderferin tarpeiden välillä on jatkuva kiertokulku. Tätä kuvastaa se, että ylemmän tason tarpeen tyydytyksen puute tekee alemman tason tarpeen tyydyttämisestä tärkeimmän. Paluu alemmalle tasolle on kuitenkin vain väliaikaista ja ihminen pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeensa heti, kun se vain on mahdollista. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56.) Viitala

(2004, 157) taas toteaa Alderferin mallin tarjoavan yksinkertaisen selityksen nykyiselle henkilöstöjohtamisen valtavirralla, jossa pyritään jatkuvasti kehittämään työhön liittyviä oppimisen mahdollisuuksia.

Käsiteltäessä työtä motivaation yhteydessä voidaan törmätä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Teoriassaan Herzberg erittelee ne tarpeet, joita voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Teoria perustuu kahteen työn perusolottuvuuteen, jotka ovat työn ulkoiset tekijät sekä itse työ. Työn ulkoiset tekijät eivät suoranaisesti aiheuta hyvää työsuoritusta, mutta ne voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla. Kyseisiä tekijöitä ovat mm. esimies-alaissuhteet, työyhteisön ilmapiiri sekä palkkausjärjestelmä. Työn sisältötekijöitä Herzberg kutsuu tehtävätekijöiksi, jotka tuottavat motivaatiota. Näitä ovat mm. työn sisältö, tunnustukset sekä uralla eteneminen. Parhaimmillaan työ mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun. Motivaatiotekijät ratkaisevat, millaiseen työsuoritukseen työntekijä pyrkii. Ilman motivaatiotekijöitä työ on vain mekaanista suoriutumista. (Ruohotie & Honka 1999, 156.)

Myös McClelland on esittänyt oman suoritusmotivaatioteoriansa. Aikanaan hän havaitsi, että suoritusmotivaatio vaihtelee voimakkaasti eri ihmisillä. Teoriassaan hän korostaa, että korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöt nauttivat tilanteista, joissa henkilökohtaisilla ponnisteluilla voi vaikuttaa menestykseen, tehtävät ovat sopivan vaikeita, on tilaa luovuudelle ja toiminta suuntautuu tulevaisuuteen. Tällaisia korkean suoritusmotivaation omaavia henkilöitä on vain kymmenen prosenttia ihmisistä. McClelland kuitenkin uskoo, että kaikkien ihmisten suoritusmotivaatiota voidaan nostaa lisäämällä työn haastavuutta ja koulutusta. (Viitala 2004, 157.)

Nämä kaikki edellä kuvatut neljä teoriaa pohjautuvat pitkälti vain yksilön sisäisiin tarpeisiin. Jotkut teoriat ovat kuitenkin tarkastelleet motivaatiota laajempanakin ilmiönä. Samalla alettiin nähdä työympäristön, oppimisen, sosiaalisten prosessien ja muiden ihmisten odotusten vaikutukset motivaatioon. Ainakin Locken tavoitteenasetantateoria on vaikuttanut merkittävästi nykyisiin johtamisajatuksiin. Tämä teoria tunnetaan paremmin tavoitejohtamisen nimellä. Teorian mukaan ihminen motivoituu ja parantaa suoritustaan, kun hänellä on selkeä ja mitattavissa oleva

tavoite. Hyvän suoritustason ja motivaation ylläpitäminen vaatii teorian mukaan jatkuvaa palautteen saamista. Ulkoisia palkkioita ei nähty teoriassa lainkaan tarpeellisiksi. (Viitala 2004, 158.)

Vroomin odotusarvoteoria taas pohjautuu ajatukseen, että ihminen pyrkii toiminnassaan aina maksimoimaan hyödyn ja minimoimaan tappiot. Teorian mukaan ihminen lisää ponnistelujaan, jos hän kokee saavansa siitä lisähyötyä. Tällöin myös palkkiot nähdään houkutteleviksi. Näin ollen ihminen mittaa aina ponnisteluidensa ja siitä saatujen hyötyjen välistä erotusta. (Viitala 2004, 158.) Vroom koki teorian, koska hänen mielestään sisältöteoriat eivät kuvanneet riittävän monipuolisesti ihmisen motivaatiota. Hänen mukaansa motivaatio on niin monimutkainen ilmiö, ettei siitä voi koota yksiselitteistä teoriaa. Sen sijaan motivaatiota pitäisikin pyrkiä tarkastelemaan niiden tekijöiden kannalta, joiden varaan se useimmiten rakentuu. (Juuti 2006, 49.)

Viimeisenä teoriana voidaan nostaa esiin McGragorin X- ja Y-teoriat, jotka kuvaavat vaihtoehtoisia näkemyksiä ihmisestä. X-teoria pitää työntekijää laiskana, passiivisena ja vastuuttomana henkilönä, jota johdon on jatkuvasti ohjattava, palkittava tai valvottava. Tällainen ihminen on vailla kunnianhimoa ja vastustaa kaikkia uudistuksia. Kyseinen teoria on ollut yleinen varsinkin teollisuudessa, jossa työtehtävät on jaettu hyvin pitkälti erikoistumisella. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 31.)

Y-teoria taas pitää työntekijää hyvin yhteistyökykyisenä, ahkerana ja vastuullisena. Tällainen henkilö pyrkii jatkuvasti kehittymään tehtävissään. Yritykselle tämä merkitsee sitä, että se voi paremmin muotoilla tehtävät työntekijöiden mukaan ja motivoida heitä työn muotoilulla. Kyseinen teoria johtaakin työtehtävien laajentamiseen, rikastamiseen, oma-aloitteisuuteen ja itsekontrolliin. Näiden kahden teorian soveltaminen käytännössä on merkinnyt erilaisten työolojen kehittämistä. (Airo ym. 2008, 31.) Työn muotoilulla tarkoitetaan sitä, että työtä suunniteltaessa työntekijöiden vaatimukset otettaisiin huomioon. Kaksi käytetyintä työn muotoilukeinoa ovat työn laajentaminen ja työn rikastaminen. Työn laajentamisessa työhön lisätään uusia toimia, kun taas työn rikastamisessa työntekijän osuutta lisätään työn suunnittelussa ja valvonnassa. (Ruohotie & Honka 1999, 148.)



#### 4 TYÖMOTIVAATIO JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Useimmat ihmiset viettävät suurimman osan valveillaoloajastaan töissä. Parhaimmillaan työ antaa tekijälleen energiaa jaksaa läpi arjen harmauden. Pahimmillaan työ voi kuitenkin myös ajaa tekijänsä loppuun ja sairastuttaa niin mielen kuin kehonkin. Suomessa yhä harvempi työkäinen jaksaa työelämässä viralliseen eläkeikäänsä asti. Yleisestikin töissä viihdytään huonosti. Usein työn tekeminen koetaan vain pakonomaiseksi puurtamiseksi ja työelämässä tapahtuvat muutokset vain lisäävät ahdistusta. Suuri osa suomalaisen työelämän pahoinvoinnista johtuu heikosta ihmisten johtamisesta. Lisäksi useat tutkimukset listaavat suurimmiksi työelämän ongelmiksi jatkuvan kiireen, vähäisen palautteen ja esimiesten tuen, riittämättömän palkitsemisen, epäoikeudenmukaisen kohtelun sekä työn huonon organisoinnin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 95.) Kyseinen tilanne lienee vuosien kuluessa vain huonontunut useassa organisaatiossa.

Huonosti organisoidut työtehtävät ja heikko esimiestyö tappavat nopeasti työn ilon. Myös arkipäivän toimintatavat ja työpaikan henki vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka työt hoituvat ja miltä niiden tekeminen maistuu. Nämä tekijät ovatkin yritysjohtajien jatkuvana päänvaivana, sillä nykyisin on ymmärretty, että mikä on hyväksi henkilöstölle, on pitkässä juoksussa hyväksi myös yritykselle. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

Maailman ja yhteiskuntarakenteen muuttuessa myös työn ja ihmisen välinen suhde on muuttunut. Työn tekeminen ja sen tarkoitus on muuttunut käsitteellisemmäksi teknisten välineiden, automaation ja informaation lisääntyessä. Samalla ihmisten odotukset ja vaatimukset työlle ovat muuttuneet. Osaltaan tähän on vaikuttanut ihmisten koulutustason nousu. Kyseiset muutokset ovat laittaneet useat organisaatiot pohtimaan, kuinka ihmisten luovuus ja energia saataisiin suunnattua organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen. Nykyään on yhä yleisempää, että organisaatioiden tulee vedota ihmisten tunteisiin ja ajatteluun, jotta nämä kokisivat työnsä tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Hautala 2008, 80.)

#### 4.1 Työmotivaation ja työtyytyväisyyden käsitteet

Käsitteet työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat pitkälti sukulaiskäsitteitä. Tätä käsitystä vahvistaa se, että usein niiden teorioita käsitellään yhdessä ja ne myös usein mielletään samaa tarkoittaviksi. Näin ei kuitenkaan ole. Pääsääntöisesti työtyytyväisyyden voidaan nähdä olevan peräisin tehdyn työsuorituksen palkitsevuudesta, kun taas työmotivaatioon vaikuttavat lähinnä palkkioita koskevat odotukset. (Ruohotie & Honka 1999, 24.)

Viitala (2004, 150) tuo ilmi, että työmotivaatio on jo pitkään ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Jatkuvasti pyritään selvittämään, mikä saa ihmiset tekemään työtä. Hän myös muistuttaa, että ihminen voi tehdä työtä monenlaisella intensiteetillä. Yrityksen kannalta motivoitunut henkilö voi parhaimmillaan heittäytyä työhönsä kaikilla kyvyillään, mutta huonoimmillaan hän voi jättää myös työnsä kokonaan tekemättä. (Viitala 2004, 150.)

Työmotivaatio on keskeinen tekijä organisaation tuottavuuden kannalta. Samalla sillä on myös suuri merkitys työntekijälle itselleen. Innostumattomuus heijastuu usein myös elämän muille alueille. Vastaavasti hyvin motivoitunut henkilö on aktiivinen myös muilla elämänalueillaan. On kuitenkin syytä huomata, että työmotivaatio ja sen lähteet voivat muuttua jatkuvasti henkilön työuran edetessä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96–97.)

Työtyytyväisyys kuvastaa sitä, miten tyytyväinen henkilö on työympäristöönsä. Se on emotionaalinen reaktio, jonka työ henkilössä herättää. Työtyytyväisyyteen voivat vaikuttaa useat tekijät, mutta pääsääntöisesti siihen vaikuttaa se, kuinka hyvin työ tyydyttää tekijänsä tarpeita. Yksittäisinä tekijöinä työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn sisältö, työn määrä, työryhmän suhtautuminen henkilöön sekä työyhteisön ilmapiiri. (Juuti 2006, 26–27.)

Työmotivaation määrittelemisen perustuu pitkälti samoihin asioihin kuin motivaationkin määrittelemisen. Työmotivaatiosta voidaan havaita sisäiset ja ulkoiset ulottuvuudet sekä yleis- ja tilannemotivaatiot. Työmotivaatiota voidaankin yksinkertai-

simmillaan kuvata työntekijän sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka ohjaa hänen toimintaansa. (Lämsä & Hautala 2008, 80–81.)

Lämsä ja Hautala (2008, 80–81) toteavat, että työmotivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät muodostavat järjestelmän, joka virittää toimimaan tavoitteellisesti. Motivaatiotutkija Pinderin mukaan työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Hänen mukaansa muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan. Suunta taas tarkoittaa tavoitetta, jota kohden ihmisen käyttäytyminen suuntautuu. Parhaimmillaan työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaisia, jolloin työ on myös mielekästä ja innostavaa. Työmotivaation kesto voi vaihdella paljon. Joskus työntekijä motivoituu hetkellisesti jonkun tehtävän suorittamiseen, kun taas pitkäkestoiset työtehtävät vaativat työntekijää motivoitumaan yhä uudelleen saavuttaakseen tavoitteensa. Työmotivaation voimakkuudella Pinder tarkoittaa innostuksen astetta, jolla työtehtäviä suoritetaan. (Lämsä & Hautala 2008, 80–81.)

Valmius ja motivaatio ovat tärkeimmät tekijät, jotka säätelevät ihmisen työpanosta. Valmius kuvastaa sitä, mitä yksilö osaa tehdä, kun taas motivaatio määrittää sen, mitä hän haluaa tehdä. Motivaation parantaminen lisää niiden henkilöiden suoriutusoaa, joilla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävistä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 22.)

Organisaatiossa on useita ihmisen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Niinpä onkin tärkeää tarkastella motivaatiota myös organisaation näkökulmasta, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus määräytyvät pitkälti sen mukaan, kuinka motivoituneita sen työntekijät ovat. (Juuti 2006, 38.) Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 96–97) muistuttavat, että suuressa organisaatiossa jokainen henkilö on vastuussa omasta motivaatiostaan ja sen kehittämisestä, mutta myös esimiehellä on oma osuutensa siihen. Hän voi yleensä toimillaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esimiehen tehtävänä onkin luoda edellytykset henkilöstön työmotivaation säilymiselle ja kehittymiselle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96–97.)

Viitala (2004, 151) toteaa, että työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on jo vuosia pyritty selvittämään tieteellisesti. Tutkimuksissa työmotivaation on nähty syntyvän

kolmen keskeisen tekijäryhmän yhteisvaikutuksena. Nämä ryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. (Viitala 2004, 151.) Taulukko 1 kuvaa kyseisiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa.

TAULUKKO 1. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa  
(Viitala 2004, 151)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet ja harrastukset  2. Asenteet - työtä tai itseä kohtaan  3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö - mielekkyys - vaihtelevuus - vastuu - itsenäisyys - palaute - tunnustus  2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät - palkkaus ja sosiaaliset edut - työolosuhteet - työn järjestelyt - työturvallisuus  2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys ja -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Työmotivaatio ei määräydy vain yksilön persoonallisuuden mukaan. Keskeistä on huomata työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon. Työn sisältö tarkoittaa niitä asioita, joita työ itsessään tarjoaa ihmiselle. Jokainen ihminen kokee työn sisällölliset tekijät eri tavalla. Toiset kokevat työn mielekkyyden tärkeimmäksi, kun taas toiset arvostavat enemmän työn itsenäisyyttä. Työn ominaisuuksiin kuuluvat myös kehittyminen ja eteneminen uralla, joka voi toisille olla se motivoivin tekijä. Myös työympäristö vaikuttaa työmotivaatioon. Työympäristö voidaan jakaa taloudellisiin ja fyysisiin ympäristötekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Taloudellisista tekijöistä joitakin ihmisiä motivoi eniten palkkaus, kun taas fyysisistä tekijöistä toimivat työjärjestelyt voivat motivoida toisia. Sosiaaliset tekijät kattavat nimensä mukaisesti työpaikan sosiaalisen elämän, kuten ilmapiirin ja sosiaaliset palkkiot. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Ruohotie ja Honka (1999, 19) näkevät, että motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa myös toisella tavalla, jota kuvaa taulukko 2. Taulukko on luotu sen perusteella, että motivaatiota on jo pitkään pyritty kuvaamaan erilaisten teorioiden pohjalta. Nämä voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat tarve-, yllyke- ja odotusarvoteoriat. Näistä tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä ja yllyketeoriat ulkoisia syitä, kuten kannusteita. Odotusarvoteoriat taas kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

TAULUKKO 2. Työmotivaatiota säätelevät tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 19)

<b>Tarpeet</b>	<b>Kannusteet</b>	<b>Odotukset</b>
<u>Kasvutarpeet</u> - itsensä toteuttamisen tarve - suoritustarve	<u>Tehtäväkannusteet</u> - kasvumahdollisuudet - työn vaativuus - työn sisältö	<u>Odotusarvo</u> - odotukset työn asettamista vaatimuksista
<u>Liittymistarpeet</u> - arvostetuksi tulemisen tarve - yhteenkuuluvuuden tarve - kilpailun tarve	<u>Vuorovaikutuskannusteet</u> - sosiaaliset palkkiot - ryhmätoiminta - johtamistyyli	<u>Välinearvo</u> - palkkion saavutettavuus - todennäköisyys saada palkkiota
<u>Toimeentulotarpeet</u> - turvallisuuden tarve - suojan tarve - fysiologiset tarpeet	<u>Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet</u> - työturvallisuus - palkkaus - työolot	<u>Yllykearvo</u> - palkkion arvo - todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Taulukon mukaan joidenkin ihmisten motivaatiota säätelevät mm. itsensä toteuttamisen tarpeet. Kun tällainen henkilö työskentelee tehtävissä, joissa hän voi käyttää hyväkseen kykyjään ja luovuuttaan, hän myös todennäköisesti motivoituu. Toisaalta toinen ihminen on voinut asettaa työlleen suuret odotukset. Jos nämä odotukset eivät sitten jostain syystä toteudukaan, voi ihmisen motivaatio kokea kolauksen.

Työmotivaatiosta puhuttaessa voidaan huomata, että joitakin ihmisiä työ ja siinä eteneminen voivat motivoida toisia enemmän. Tällöin puhutaankin uramotivaatiosta, joka voidaan jakaa uraidentiteettiin, urakäsitykseen ja urasitkeyteen. Uraidentiteetti osoittaa uran tärkeyden yksilölle ja sen voimakkuus näkyy työhön sitoutumisessa. Urakäsitys taas kertoo sen, kuinka realistisesti yksilö on uraansa ajatellut ja millaisia uratavoitteita hänellä on. Urasitkeys taas kertoo nimensä mukaisesti, kuinka sitkeästi yksilö on valmis tekemään töitä saavuttaakseen uratavoitteensa. Uramotivaatio on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa ihmisten toimiin, kun heille avautuu mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Yritys taas voi osaltaan antaa näitä mahdollisuuksia hallitulla henkilöstöpolitiikalla ja johtamisella. (Ruohotie 1998, 98–99.)

Vaikka motivaatioon vaikuttavista tekijöistä voidaankin laatia yksinkertaisia luetteiloita, ei niistä voi vielä osoittaa, kuinka tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne määräävät työkäyttäytymistä. Työntekijällä voi olla suuri halu suoriutua hyvin työstään, mutta hänellä ei ole välttämättä selkeää näkemystä roolistaan organisaatiossa, jolloin hän voi epäonnistua työssään. Toisella työntekijällä voi taas olla suuri halu vaativiin tehtäviin, mutta häneltä puuttuvat siihen tarvittavat kyvyt, jolloin hän turhautuu. Niinpä motivaatioon vaikuttavat tekijät on aina huomioitava myös yksilökohtaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 18–19.)

## **4.2 Keskeiset työmotivaatioon vaikuttavat tekijät**

Työmotivaatioon vaikuttavat niin yrityksen luomat puitteet kuin henkilön omat odotukset ja kokemukset työstä. Kirjallisuuden pohjalta nousee esiin neljä keskeistä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää. Nämä tekijät ovat varsinainen työ ja sen ominaisuudet, työyhteisö ja sen ilmapiiri, esimiestyö sekä palkitseminen.

### **4.2.1 Itse työ**

Sillä työllä, mitä henkilö tekee, on valtava merkitys henkilön työmotivaatioon. Jokainen ihminen kokee työnsä tärkeyden eri tavalla ja jokainen henkilö voi tehdä

työtään erilaisten päämäärien takia. Useille ihmisille työ antaa mahdollisuuksia saada erilaisia asioita. Nämä asiat voivat olla henkilön ulkoiseen hyötyyn liittyviä tekijöitä, kuten raha, tai henkilön sisäisten odotusten tyydyttämiseen liittyviä tekijöitä, kuten tieto. Ihmisillä on siis aina odotuksia työpanoksestaan saamaansa korvaukseen. Se, kuinka hyvin odotukset täyttyvät, vaikuttaa ratkaisevasti tulevaisuudessa siihen, miten suuren panoksen työntekijä on jatkossa valmis antamaan työhönsä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 98.)

Liukkonen ym. (2002, 65) toteavat, että työ rakentuu erilaisista tehtävistä, jotka voidaan vielä jakaa yhä yksityiskohtaisempiin osatehtäviin. Liukkonen ym. (2006, 36) lisäävät, että työtehtävät ovat toimintakokonaisuuksia, jotka tähtäävät yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen. Työntekijän onkin tärkeä tietää, miksi hän suorittaa mitään tehtäviä ja missä järjestyksessä. Tämän tietäessään hän voi tehdä viisaita valintoja tehtäviensä suhteen ja tällöin hän on myös todennäköisesti sitoutuneempi työlleen. Jos työntekijä taas ei tiedä työnsä tarkoitusta, ei hän voi myöskään tuntea työtään mielekkääksi. (Liukkonen ym. 2006, 36.)

Työn tarkoituksen sisäistäminen ei yksistään riitä. Jos ihminen ei koe työtään mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu. Ihmisellä onkin luontainen taipumus etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä. Ihminen sitoutuu työhönsä, jos se on riittävän haastavaa. Työssä on myös oltava realistiset ja selkeät tavoitteet. Työntekijän on myös oltava tyytyväinen työympäristöön ja palkitsemiseen, jotta työ motivoisi häntä parempiin suorituksiin. Vaikka työntekijällä olisi kuinka hyvät kyvyt ja taidot työhönsä, eivät ne yksin riitä hyviin tuloksiin ilman motivaatiota. (Viitala 2004, 135.)

Juuti (2006, 66) täsmentää, että itse työn sisältö vaikuttaa keskeisesti työntekijän motivaatioon. Jotta työntekijä olisi mahdollisimman motivoitunut, hänen on koettava työ hänelle itselleen sopivaksi. Samalla hänen on koettava työnsä päämäärät itselleen haasteiksi. Työntekijän on myös tärkeää kokea menestymisen ja onnistumisen tunteita työssään. Samoin kehittyminen työtehtävissä on avainasemassa työntekijän motivaatioprosessissa. (Juuti 2006, 66.)

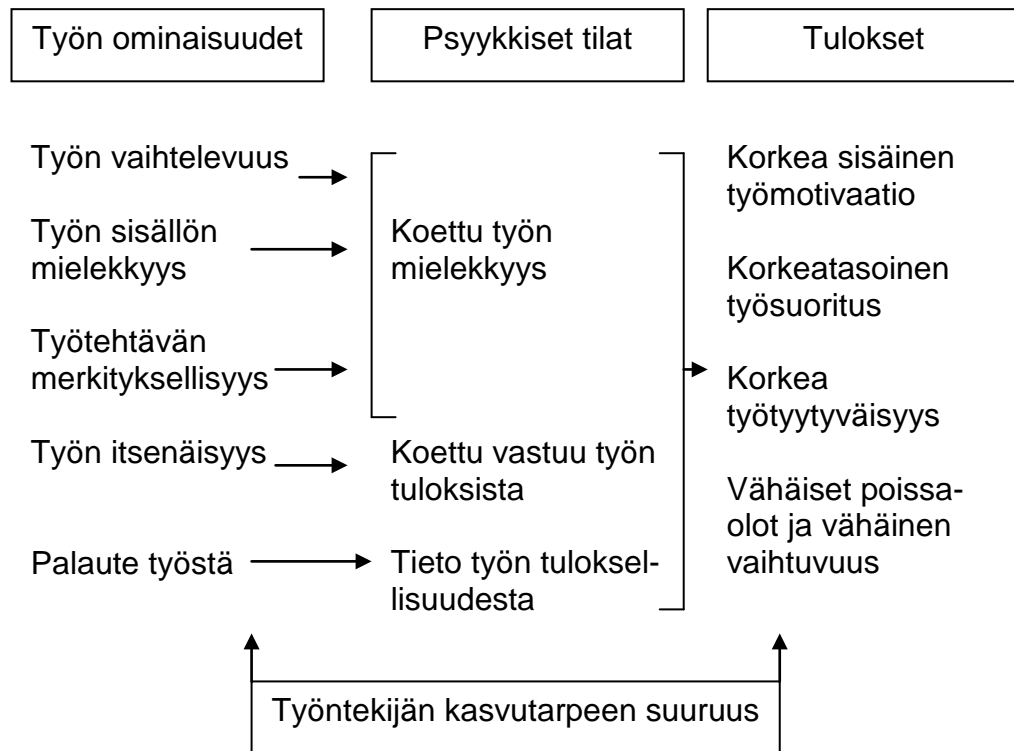
Työn on täytettävä tietyt vaatimukset, jotta työntekijä pitää sitä kannustavana. Ensinnäkin on hyvä, jos työ vaatii monia taitoja, sillä yleensä vaativa työ, jossa työn-

tekijä joutuu ponnistelemaan taitojensa ylärajoilla, on mielekästä. Liian monimutkaisia tai vastaavasti yksinkertaiset työt eivät kuitenkaan motivoi työntekijää. Toiseksi työntekijöiden kannalta on parempi, jos he saavat suorittaa työssään toimintokokonaisuuksia. Tämä koetaan yleensä mielekkäämmäksi kuin pienten osasuoritusten tekeminen. Kolmanneksi työn on oltava merkityksellistä. Työ koetaan yleensä merkitykselliseksi, kun sen tiedetään vaikuttavan toisten ihmisten hyvinvointiin. Neljäntenä työntekijät haluavat enemmän itsenäistä työskentelyä. Tällöin tulokset ovat enemmän riippuvaisia heidän omasta työpanoksestaan, aloitteistaan ja päätöksistään. Viidentenä työntekijät kaipaavat palautetta työnsä tuloksista. (Ruohotie & Honka 1999, 145.)

Edellä esitetyt asiat voidaan koota kuvioon 6, joka esittää työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten välisiä suhteita. Mallissa oletetaan, että tietyt työn ominaisuudet aiheuttavat työntekijässä tietynlaisia psyykkisiä kokemuksia. Kun työntekijä kokee näitä psyykkisiä tiloja työssään, sitä paremmalta hänestä tuntuu ja sitä enemmän hän kokee saavansa sisäisiä palkkioita. Nämä palkkiot taas kannustavat työntekijää yrittämään parhaansa työnsä suhteen. Kuviossa kasvutarpeet viittaavat siihen, että henkilöt suhtautuvat työhönsä hyvin eri tavoin. Henkilöt, jotka haluavat kehittää ja toteuttaa itseään, suhtautuvat toisia työntekijöitä myönteisemmin haasteellisiin ja vaihteleviin tehtäviin. He siis arvostavat sisäisiä palkkioita ja saavat myös niitä enemmän kuin muut. (Juuti 2006, 70–71.)

Kuvion perusteella sisäisen työmotivaation, työsuoritusten ja työtyytyväisyyden oletetaan olevan sitä positiivisempia mitä enemmän työ sisältää kannustavia piirteitä. Toisaalta tämä tarkoittaa myös vähäisiä poissaoloja ja sopivaa työntekijöiden vaihtuvuutta. Mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon työn tilannesidonnaisuutta eikä työntekijää itseään. Malli ei myöskään huomioi niitä henkilöitä, joilla kasvutarpeet ovat vähäiset. Tällaisille henkilöille työn tärkeitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi turvallisuus, asema yrityksessä sekä sosiaaliset palkkiot. (Ruohotie & Honka 1999, 147.)





KUVIO 6. Työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten väliset suhteet  
(Ruohotie & Honka 1999, 146)

Liukkonen ym. (2006, 40–41) muistuttavat, että työstä puhuttaessa ei sovi unohtaa, että kaikilla ihmisillä on tarve toteuttaa itseään. Ennen työtä tehtiin pääasiassa toimeentulon saavuttamiseksi. Nykyisin ihmiset ovat kuitenkin korkeammin koulutettuja ja heidän elintasonsa odotukset ovat paljon vaativampia. Niinpä he näkevät työn aiempaa enemmän mielekkäiden tavoitteiden ja mahdollisuuksien toteuttamisväylänä. (Liukkonen ym. 2006, 40–41.)

Työ sisältää useita erilaisia tekijöitä, jotka kukin työntekijä kokee omalta kannaltaan motivoiviksi. Työ voi sisältää tekijöitä, kuten fyysinen ja psyykinen rasitus, vaihtelevuus, vastuullisuus, itsenäisyys, vaativuus ja kiinnostavuus. Usein myös se, että työntekijä voi työssään soveltaa tietojaan ja taitojaan sekä voi samalla kehittyä, vaikuttaa työmotivaatioon. (Juuti 2006, 66.)

Monille ihmisille työllä on myös sosiaalinen tehtävä. Joillekin työ voi olla ainoa kanava tavata uusia ihmisiä ja solmia ystävyys-suhteita. Tämän lisäksi työ voi rakentaa pohjan henkilön yhteiskunnallisen aseman kehitykselle. Vielä tänäkin päivänä

ihmisiä sijoitetaan eri sosiaaliryhmiin ammatin perusteella. Joillekin ihmisille työ voi myös olla tärkeä identiteetin lähde. Se antaa ihmiselle oikeuden kuulua johonkin ryhmään. Se voi myös tarjota ihmiselle mahdollisuuden itsekunnioitukseen ja itsensä toteuttamiseen sekä uskon omaan hyödyllisyyteensä. Joillakin ihmisillä on myös tapana arvioida itseään saavutustensa kautta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 98–99.)

Hyvä työ on kaikkien ihmisten tavoitteena ja sen lähtökohtana ovat henkilön inhimilliset ominaispiirteet, kuten luontainen aktiivisuus ja sen hallinta sekä arvostuksen ja mielekkyyden kokemisen tarpeet. Jokainen voi luoda näiden piirteiden pohjalta itselleen kuvan ihannetyöstään, jossa työmäärä olisi kohtuullinen, työn merkitys ja tavoitteet olisivat selkeät ja kehittymismahdollisuudet olisivat hyvät. Lisäksi palaute ja sujuva vuorovaikutus olisivat itsestään selvyiksi hyvän työn piirteinä. On tärkeää, että ihminen kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentelynsä. Tällöin hän kestää kuormitusta huomattavasti paremmin kuin sellainen työntekijä, jonka työn ehdot sanellaan valmiiksi. Yksi yleisimmistä pahoinvoinnin syistä onkin se, että ihminen ei itse voi vaikuttaa työhönsä mitenkään. (Kaivola & Launila 2007, 128–129.)

Työstä ja ammatista tulee usein osa ihmisen identiteettiä. Tälläkin asialla on sekä positiivinen että negatiivinen puolensa. Ensinnäkin työ voi antaa tekijälleen paljon energiaa, mutta samalla hänestä voi tulla hyvin haavoittuvainen varsinkin jos hän joutuu pois työstään. Tällöin voi syntyä noidankehä, jolloin työntekijän on yhä kovemmin ponnisteltava näyttääkseen sekä itselleen että muille, että hän on edelleen kykeneväinen työhönsä. Joskus on jopa suositeltavaa, että ihminen vaihtaa työtehtävänsä tietyn ajan välein. Tällöin työntekijä pääsee kokemaan jotain uutta ja saamaan vaihtelua uralleen. (Liukkonen ym. 2006, 60–62.)

Postinjakelu on pitkälti rutiininomaista työskentelyä, vaikka siihen vaikuttavatkin monet tekijät. Työt alkavat poikkeuksetta aamulla piirien lajittelulla, jossa päivän postit lajitellaan jakojärjestykseen. Lajittelun jälkeen jokainen jakaja lähtee kantaan omaa piiriään, jotka paria piiriä lukuun ottamatta pysyvät jatkuvasti muuttumattomina. Koska useimmat piirit ovat pysyviä, eivät ne aina tarjoa työntekijöille riittävästi vaihtelua. Postinjakelu on hyvin itsenäistä työtä ja se perustuu pitkälti

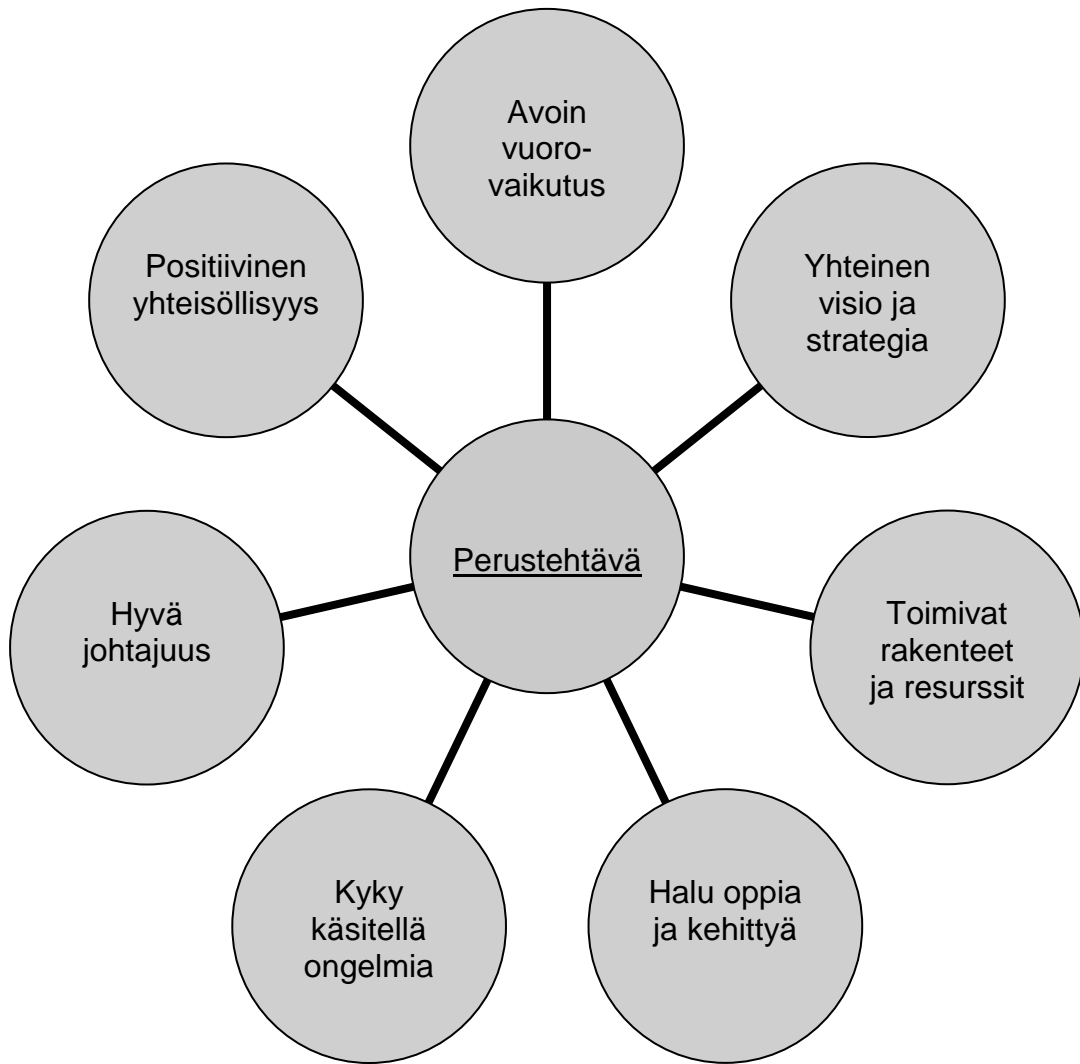
jakajan muistin varassa toimimiseen. Jakelu on myös hyvin vastuullista työtä, sillä liikkuuhan postissa jatkuvasti asiakkaiden henkilökohtaisia kirjeitä ja paketteja.

#### **4.2.2 Työyhteisö ja -ilmapiiri**

Toimiva työyhteisö on hyvän työmotivaation ja työtyytyväisyyden tärkeä osatekijä, joka koostuu useista vuorovaikutuksellisista elementeistä. Työyhteisössä kaikki osat muodostavat yhteen liitettyinä suuren kokonaisuuden ja jos joku osa kokonaisuudessa ei toimi, koko järjestelmä voi huonosti ja joutuu ongelmiin. Niinpä työyhteisöä tulisikin tarkastella kokonaisuutena. (Kaivola & Launila 2007, 128–129.)

Lindström ja Leppänen (2002, 37–38) pyrkivät määrittelemään työyhteisön, vaikkei sille olekaan yleisesti hyväksyttyä käsitystä. Heidän mukaansa työyhteisöksi voidaan kutsua niiden henkilöiden ryhmää, jotka työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi tai saman perustehtävän täyttämiseksi. Työyhteisöt voivat olla joko pysyviä tai projektiluonteisia. (Lindström & Leppänen 2002, 37–38.) Perustehtävä on koko organisaation olemassaolon tarkoitus. Perustehtävä liittyy organisaation suurempaan kokonaisuuteen. Hyvä työyhteisö toimii jatkuvasti perustehtävän mukaisesti ja jokainen yhteisön jäsen tiedostaa asemansa suhteessa perustehtävään. Jokainen yhteisön jäsen on myös tietoinen yhteisistä ja henkilökohtaisista tavoitteista. (Kaivola & Launila 2007, 134–135.)

Kaivola ja Launila (2007, 133–134) korostavat, että hyvin toimiva työyhteisö selviää kaikista tilanteista ja saa aikaan hyviä tuloksia. Se myös selviää muutoksista vähin vaurioin. Toimiva työyhteisö myös tukee yksilön jaksamista ja hyvinvointia. Samalla se vetää puoleensa osaavia ihmisiä ja hyviä yhteistyökumppaneita. Usein myös asiakkaat kokevat parempaa tyytyväisyyttä palveluihin ja tuotteisiin. Hyvin toimivaa työyhteisöä ei kuitenkaan sovi pitää itsestäänselvyytenä, vaan sen eteen on kaikkien nähtävä vaivaa. Se ei myöskään ole hetkellisen ponnistelun tulos, vaan sen muodostuminen vaatii oman aikansa. Toimiva työyhteisö muotoutuu ajan kanssa perustehtävän ja ydinosaamisen ympärille kuvion 7 mukaisesti. (Kaivola & Launila 2007, 133–134.)



KUVIO 7. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134)

Positiivinen yhteisöllisyys on välttämätöntä hyvin toimivassa työyhteisössä. Tällöin työilmapiiriä leimaa hyvä henki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Kaikki työyhteisön keskinäiset suhteet rakentuvat luottamuksen ympärille ja yhteisön jäsenillä on luja yhteys toisiinsa. Yhteen hiileen puhaltaminen lisää yhteisvastuuta. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Kaiken perusta toimivassa työyhteisössä on kuitenkin avoin vuorovaikutus kaikkien yhteisön jäsenten kesken. Vuorovaikutus on välttämätöntä, jotta yhteisö pystyisi täyttämään perustehtävänsä. Vuorovaikutus edistää osaltaan myös laadun ylläpitämistä sekä toiminnan kehittämistä. Uudet ajatukset ja ideat eivät kehity ilman avointa yhteistä keskustelua. Myös oppiminen ja tiedon siirtyminen tapahtuvat vain

vuorovaikutuksen kautta. Vastuu tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta on jokaisella yhteisön jäsenellä. Hyvässä työyhteisössä mielipiteiden ilmaisua, ideointia ja itsenäistä ajattelua arvostetaan. Kun vuorovaikutus on avointa, ei yhteisöön jää tilaa mielivallalle ja kukkoilulle. (Kaivola & Launila 2007, 135–137.)

Yksi hyvin yleinen toimimattoman työyhteisön piirre on se, että työyhteisön jäsen ei uskalla tarvittaessa kysyä apua toiselta työntekijältä. Näin ajatellaan, koska työntekijä pelkää luovansa vaikutelman, ettei pärjää yksin työssään. Kyseinen pelko johtaa pahimmillaan tiedonkulun hidastumiseen tai jopa tyrehtymiseen. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

Jokaisen organisaation toimintaa pitäisi ohjata yhteinen visio ja strategia. Tällöin työyhteisö kykenee varautumaan tulevaan ja on tietoinen ympäristössään tapahtuvista muutoksista. Tällöin se myös kykenee muuttamaan toimintaansa tarpeen niin vaatiessa. Kun toimintaa ohjaavat yhteisen arvot, on toimintakin yleensä eettisempää ja tasapainoisempaa. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Rakenteiden ja resurssien pitäisi myös olla kunnossa. Hyvässä työyhteisössä rakenteet tukevat työn tekoa ja jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Työ on mitoitettu oikein ja niiden järjestelyt ovat selkeät. Myös työnteon edellyttämät resurssit on turvattu tarkoituksenmukaisilla työvälineillä ja turvallisella työyhteisöllä. Toimivan työyhteisön pitäisi myös taata, että oppimiselle ja kehittymiselle olisi aina mahdollisuus. Johdon tulisi tukea monipuolista oppimista ja työn vastuullisuuden kasvaessa huolehdittava, että valtuudet lisääntyvät samassa suhteessa. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Kaivola ja Launila (2007, 137–138) korostavat, että hyvinvoivakaan työyhteisö ei ole ristiriidaton tai ongelmaton. Sillä on kuitenkin kyky tunnistaa ja käsitellä ongelmia sekä puuttua niihin välittömästi. Yleensä ongelmat ratkaistaan työn ongelmina eikä henkilöiden ominaisuuksiin liittyvinä pulmina. Hyvä johtajuus luo myös osaltaan turvallisuutta työyhteisöön. Avoin ilmapiiri sekä johdolta saatu palaute ja kannustus rohkaisevat ihmisiä toimimaan. Esimiehet toimivat hyvässä työyhteisössä suunnannäyttäjinä ja rohkaisijoina. He huolehtivat, että kaikki työhön vaadittavat

edellytykset täyttyvät ja toiminta on perustehtävän mukaista. Hyvä johtaminen on erityisesti läsnäoloa ja kuuntelemista. (Kaivola & Launila 2007, 137–138.)

Kaivola ja Launila (2007, 138) ovat huolissaan siitä, että jos työyhteisön tehtävät jaetaan liian yksityiskohtaisesti, siitä tulee samalla tuottamattomampi. Näin yhteisöstä katoaa innovatiivisuus ja luottamukseen perustuva henki. Hyvään tulokseen päästään vain vastuuta jakamalla ja luottamalla työntekijöiden arviointikykyyn. (Kaivola & Launila 2007, 138.)

On tärkeää, että henkilö kokee kuuluvansa työyhteisöön. Tämä yhteenkuuluvuus antaa kuvan henkilölle hyvästä työpaikasta, jossa jokainen henkilö nähdään kokonaisena ja inhimillisenä persoonana. Hyvässä työpaikassa yksilön on mm. helpompaa toimia, saada apua ja auttaa toista. Hyvää työpaikkaa rakennettaessa on syytä ymmärtää, että ihmiset eivät ole koneita, vaan toimivat usein yllätyksellisesti ja irrationaalisesti. (Kaivola & Launila 2007, 139.)

Åberg (1993, 104–105) painottaa, että hyvän työyhteisön kulmakivi on toimiva viestintäjärjestelmä. Ilman sitä työyhteisö ei voi toimia täysipainoisesti, sillä silloin yhteisön jäsenet eivät tiedä tavoitteitaan, tehtäviään tai työn tuloksiaan. Viestintää voidaanakin pitää työyhteisön tärkeänä työkaluna, joka liittyy yhteisön osat toisiinsa. (Åberg 1993, 104–105.)

Työyhteisön sisäinen ilmapiiri vaikuttaa myös ratkaisevasti motivaatioon. Sitä voidaan pitää tekijänä, jonka takia työntekijä aina saapuu töihin hymyssä suin ja on valmis ponnistelemaan työnsä eteen. Haasteelliseksi ilmapiirin tekee se, että on lähes mahdotonta osoittaa siihen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Liian usein yritys huomaa hyvän ilmapiirin vasta silloin, kun on menettänyt sen. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Ruohotie ja Honka (1999, 120–121) kuvailevat hyvää ilmapiiriä kannustavaksi ja turvalliseksi, jolloin työntekijä sitoutuu yritykseen. Motivaation kannalta ilmapiiri on keskeisessä roolissa, sillä se tyydyttää mm. työntekijöiden liittymistarpeita. Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, kuinka palkitsevaksi ihminen työnsä kokee. Yrityksen ilma-

piiriin vaikuttavat ainakin yrityksen henkilöstö, ylin johto ja sen menettelytavat, yrityksen koko, kulttuuri sekä tavoitteet. (Ruohotie & Honka 1999, 120–121.)

Ilmapiiri voi myös vaikuttaa siihen, kuinka halukas työntekijä on saavuttamaan asetetut tavoitteet. Liittymismotivaatiota synnyttävä ilmapiiri korostaa henkilösuhteita ja toisten tukemista. Suoritusmotivaatiota tukeva ilmapiiri taas korostaa henkilökohtaista vastuuta, riskien ottamista ja tunnustusten antamista. Ilmapiiristä puhuttaessa on huomattava, että sitä voidaan tarkastella niin yksilön kuin ryhmänkin kannalta. (Pelttonen & Ruohotie 1992, 37–38.)

Työilmapiiriin vaikuttavat jatkuvasti työntekijöiden yksilölliset tunteet. Tunteet voivat olla positiivisia kuten ilo ja innostus tai negatiivisia kuten kateus ja riittämättömyys. Huono ilmapiiri kuvastaa työyhteisön sisäisten toimintatapojen kehittymättömyyttä sekä kenties johtamisen puutteita. Myös työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat, epävarmuus työn jatkuvuudesta, hidas tiedonkulku, yhteistyön puute sekä sisäiset ongelmat ovat merkittäviä huonon ilmapiirin lähteitä. Kipeistä asioista ei juuri työyhteisöissä puhuta, mutta ongelmat tuntuvat kyllä ilmapiirissä. Työilmapiiriä voidaankin parantaa kehittämällä lähinnä työyhteisön sisäistä toimintaa. Tähän kehitystyöhön olisi syytä osallistua koko henkilöstön, sillä yksi ihminen ei voi yksin muuttaa koko ilmapiiriä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138–139.)

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 139) muistuttavat, että vaikka henkilöstö voi itsekkin parantaa työilmapiiriä, ovat johtajat kuitenkin avainasemassa sen kehittämisessä. Johtajat aina viime kädessä vastaavat henkilöstön henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä työpaikalla. Työilmapiiriä tuetaan parhaiten esimiehen toiminnoilla, joita ovat mm. palaute, vuorovaikutuksen tukeminen, hyväksyntä ja arvostus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139.)

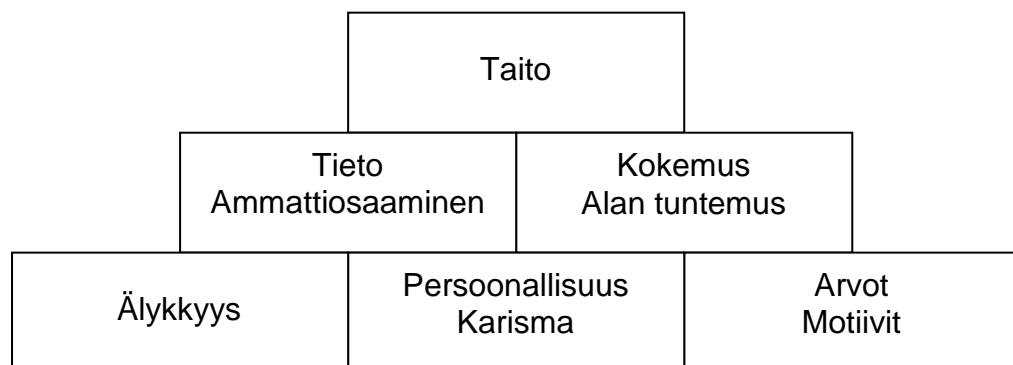
#### **4.2.3 Esimiestyö**

Esimieheksi määritellään henkilö, jolla on alaisia työyhteisössä. Tällöin esimies joutuu omassa toiminnassaan huomioimaan itsensä lisäksi omat alaisensa. Nämä eivät kuitenkaan ole ainoita, jotka esimiehen on otettava huomioon. Lisäksi esi-

miehen on huomioitava mm. omat esimiehensä, kollegansa sekä työprosessien vaatimukset ja järjestelyt. Laadukas esimiestyö on keskeinen tekijä jokaisen yrityksen menestyksen kannalta. Esimiestyöhön vaikuttavat suoraan ne johtamisjärjestelmät, joita työyhteisössä sovelletaan. Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että vähintään yhtä tärkeitä ovat esimiehen henkilökohtaiset taidot johtaa. (Åberg 1993, 55–56.)

On melko mahdotonta sanoa, millaiset taidot ja ominaisuudet tekevät ihmisestä hyvän esimiehen, koska tästäkin asiasta jokaisella ihmisellä on omat mielipiteensä. Silti hyvältä esimieheltä voidaan odottaa päämääräsuuntautuneisuutta, hyvää johtamistaitoa, ryhmätoimintojen johtamista, muiden huomioon ottamista sekä inhimillisten voimavarojen kehittämistä. (Ruohotie & Honka 1999, 184–185.)

Helsilä (2009, 55) pyrkii kuvaamaan esimiehisyyttä esimiehen ominaisuuksien kannalta kuvion 8 mukaisesti. Koko esimiehisyyden pohjalla ovat henkilön älykkyys, persoonallisuus ja karisma sekä arvot ja motiivit. Näiden lisäksi hyvä esimies tarvitsee paljon alan kokemusta ja tuntemusta sekä tietoa ja ammattiosaamista. Kun nämä kaikki tekijät yhdistetään, henkilö voi saavuttaa esimieheltä vaadittavat taidot. (Helsilä 2009, 55.)



KUVIO 8. Esimiehisyyden osa-alueet (Helsilä 2009, 55)

Salmimies ja Salmimies (2002, 141) nostavat esille vallitsevan käytännön, jossa esimiehille kasataan usein valtavasti erilaisia vaatimuksia. Kaivola ja Launila (2007, 54–55) listaavat, että esimiehillä on oltava valtavasti erilaisia taitoja ja kykyjä, on



oltava jämäkkä ja samalla kuunteleva, empaattinen ja ymmärtävä. Nopeat ratkaisut ja hyvät päätökset ovat myös ehdottomia vähäiselläkin tiedolla. Esimiesten on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymistä sekä huomioitava jokaisen alaisensa luonteenpiirteet. Lisäksi heidän olisi oltava toiminnassa vastuullisia, suunnitelmallisia ja tavoitteellisia. Heillä tulisi olla rohkeutta tehdä kipeitäkin päätöksiä ja kykyä erilaisiin analyyseihin. Listaa voisi jatkaa vielä pitkään. Vaatimukset esimiehille ovatkin lähes mahdottomia. (Kaivola & Launila 2007, 54–55.)

Jämäkkyys on yksi esimiestyön keskeisistä piirteistä. Vuorovaikutustilanteissa esimiehen on aina oltava mahdollisimman rehellinen ja avoin. Hyvällä käyttäytymisellään esimies viestii jatkuvasti henkilöstölleen luotettavuudestaan. Jämäkkä esimies haluaa tehdä yhteistyötä henkilöstönsä kanssa, mutta tietää silti asemansa yrityksessä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 121–122.)

Kaivolan ja Launilan (2007, 35–37) mukaan esimies- ja johtamistaidot ovat tyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kannalta merkityksellisimpiä tekijöitä. He ovat kuitenkin huolissaan siitä, että nykyiset johtamisen työkalut ja mittarit tekevät johtamisesta liian mekaanista ja samalla luontainen kanssakäyminen on jäänyt taka-alalle. Useat tutkimukset osoittavat sen, että tyytymättömyys nykyisiin johtamismalleihin on tasaisesti kasvanut, koska vastuun ja vallan nähdään keskittyvän vain johtajille. (Kaivola & Launila 2007, 35–37.)

Muuttuvassa työelämässä kaivataankin muutoksia myös esimiestyöhön. Esimiehiltä toivotaan nykyisin enemmän inhimillisyyttä sekä aikaa kuunnella. Tämä edellyttää hierarkioista vapaata toimintatapaa, jossa molemmilla osapuolilla on halua toimia yhteistyössä. Uudenlainen johtajuus perustuisi vuorovaikutukselle ja jokapäiväisille keskusteluille, jotka olisivat johtajuuden ydintä. Jokaisen tulisi pystyä tuomaan näkemyksensä yhteiseen keskusteluun. Esimiehiä ja johtajia tarvitaan, mutta johtajuus kaipaakin tuulettamista. (Kaivola & Launila 2007, 38–41.)

Johtamisen teho riippuu pitkälti siitä, että sopiiko johtamistapa kyseiseen tilanteeseen. Niinpä voidaankin todeta, että enää ei ole yhtä ainoaa tapaa johtaa, vaan tilanne määrittää kulloisenkin johtamistyylin. Tämä edellyttää esimiehiltä kuitenkin tilannetajua, sillä heidän on pystyttävä nopeasti tulkitsemaan tilanteiden vaatimuk-

set, kyettävä käyttämään joustavasti eri johtamistapoja sekä kyettävä myös muuttamaan tilanne johtamiselle edullisemmaksi. (Åberg 1993, 69–70.)

Esimiehen tehtävät voidaan karkeasti jakaa johtajuuden tapaan kahteen ryhmään, joita ovat asioista huolehtiminen ja ihmisistä huolehtiminen. Asioista huolehtiminen käsittää suunnittelun, tavoitteiden asettelun sekä tulosten arvioinnin. Ihmisistä huolehtiminen taas kattaa lähinnä henkilöstön tarpeiden huomioinnin, kannustamisen ja kehittämisen. Toisen jaottelun mukaan esimiesten tehtävät voidaan jakaa myös sen kautta, mitä tarpeita esimiehet pyrkivät tyydyttämään. Näitä ovat liikeyhteisön luomat tarpeet, työryhmien tarpeet sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 39.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiehen on hallittava koko yrityksen toiminnallinen kokonaisuus ja sen eri prosessit. Jokaisen esimiehen on myös ymmärrettävä, että tavoitteiden saavuttaminen on osa heidän työtään, jolloin heidän on myös osattava niiden pohjalta tehdä yrityksen kannalta merkittäviä päätöksiä. (Harmon 2003, 5.) Esimiehen on myös kyettävä rakentamaan työyhteisö, jossa kaikki voivat hyvin. Organisointi, viestintä ja palaute ovat esimiehen tärkeimpiä työvälineitä. (Helsilä 2009, 100.)

Organisointi on erottamaton osa esimiehen päivittäistä työtä. Organisoinnilla voidaan tarkoittaa niin yrityksen jonkin osan luomista kuin jonkin asian käytännöllistä järjestämistäkin. Esimies on organisaatiossa se henkilö, joka määrittää erilaiset tehtävät sekä niiden vastuut, valtuudet ja keskinäiset suhteet. Esimies myös järjestää päivittäin organisaation tehtäviä ja rutineja. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös varmistaa, että organisaation kaikki osat toimivat samassa hengessä ja tukevat siten toisiaan ja yrityksen liikeidea. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 43.)

Aina silloin, kun tavoitteen saavuttamiseksi työskentelee useampia henkilöitä, tarvitaan organisointia. Sillä pyritään kertomaan työntekijöille heidän tehtävänsä, keskinäiset suhteensa ja toimivaltansa. Organisointi onkin johdon työväline, jonka tarkoituksena on saada yrityksen käytettävissä olevat resurssit työskentelemään mahdollisimman hyvin tuloksin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 82–83.)

Delegoiminen on myös yksi esimiestyön menestystekijä. Sitä voitaisiin yksinkertaisimmillaan kuvata tehtävän siirtäminen esimieheltä alaiselle. Delegoinnin avulla esimiehet antavat itselleen aikaa hoitaa yrityksen strategioihin, tavoitteisiin ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Niinpä esimerkiksi kaikki rutiinitehtävät sekä erityisen paljon aikaa vievät tehtävät tulisikin delegoida alaisille. Usein alaiset ovat myös innokkaita ottamaan lisää vastuuta. Delegoinnin kohdalla on kuitenkin aina muistettava, että lopullinen vastuu säilyy aina esimiehellä, vaikka muut tekisivätkin varsinaisen työn. Delegointi vaatiikin lujaa luottamusta itseensä ja muihin. (Hagemann 1991, 128.)

Delegoinnilla esimies osoittaa konkreettisesti luottamustaan alaiseensa ja tukee tämän kehittymistä. Delegoidessaan esimiehen on selvitettävä tehtävä työntekijälle hyvin huolellisesti ja kerrottava työntekijälle myös työn tavoitteet. Näin varmistetaan se, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään ja tekemään sen suhteen viisaita ratkaisuja. Lisäksi työntekijälle on syytä kertoa, miksi tehtävä tulee suorittaa sekä suorittamisen aikataulu ja resurssit. Näin voidaan lisätä työntekijän motivaatiota entisestään. (Aarnikoivu 2010, 75.)

Ennen delegointia on kuitenkin syytä selvittää, että työntekijällä on kaikki tarvittavat kyvyt ja valtuudet suorittaa tehtävä. Ilman näitä delegointi jää puolitiehen ja työntekijä voi jopa turhautua. Esimiehen on myös muistettava pysyä riittävän sivussa delegoidusta työstä, jolloin työntekijä voi itse suorittaa tehtävän ja vahvistaa samalla itseluottamustaan. Esimiesten on aina huomioitava, että delegointia ei saa käyttää rangaistuskeinona. Tällöin esimies syö omaa luotettavuuttaan. (Aarnikoivu 2010, 76.)

Viestintätilanteet, joissa esimies on joukon keskipisteessä, ovat haastavia. Esimies on yleensä linkki henkilöstön ja ylimmän johdon välillä viestien asioita molempiin suuntiin. Valtaosa esimiehen johtamisesta on jatkuvaa vuorovaikutusta ja suoraa viestintää. Niinpä hyvät viestinnän taidot ovat avain hyvään esimiestyöhön. Viestintä määritellään sanomien välittämiseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnän keinoilla lähettäjä pyrkii saattamaan oman ajatuksensa vastaanottajan tietoon ja ymmärrykseen. Onnistuneen viestinnän avain on, että lähettäjä on kyennyt

muotoilemaan sanoman niin ymmärrettäväksi, että vastaanottajan on helppo sisäistää se. (Åberg 1993, 11–13.)

Esimiehen tehtävänä on ensin ymmärtää liiketoimintansa kilpailuedut ja sen jälkeen huolehtia siitä, että ne välittyvät myös henkilöstön tietoon oikein. Viestintä esimiehen ja alaisen välillä on kuitenkin hyvin herkkää. Vaikka henkilöt olisivat kuinka ystäviä tahansa, niin molemmat tietävät, kumpi on pomo. Esimies kohtaa työyhteisössä ainakin kolmenlaisia haastavia viestintätilanteita, joita ovat haastattelut, motivoivat keskustelut sekä arviointikeskustelut. Haastattelut voivat olla esim. työpaikkahaastatteluja, motivoivat keskustelut delegointia ja arviointikeskustelut kehityskeskusteluja. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 133.)

Avoin viestintä on toimivan organisaation avain. Avoin viestintä merkitsee, että tieto virtaa vapaasti koko organisaatiossa joka suuntaan. Se merkitsee, että palautetta voidaan esittää kaikkiin suuntiin luottamuksellisessa ilmapiirissä. Johdon tehtävänä on taata tämä tiedon vapaa liikkuminen yrityksessä. Työntekijät tahtovat tietää, mitä heiltä milloinkin odotetaan ja ainoa keino kertoa tämä tieto on viestintä esimiehen kanssa. Epäluottamus on suurin este tiedon vapaalle liikkuvuudelle. Esimiehen onkin aina oltava esimerkkinä alaisilleen. Hänen omat asenteensa ja käytöksensä viestivät henkilöstölle, että uskaltaako häneen luottaa. (Hagemann, 1991, 51–52.)

Epävarmuus henkilöstössä heijastuu pian tuottavuuteen. Niinpä muutosten yhteydessä avoin viestintä on entistäkin tärkeämpää. Muutoksen välitön kertominen henkilöstölle on tärkeää, sillä se poistaa turhaa epäluuloa ja leikkaa huhuilta siivet. Kun muutoksesta viestitään avoimesti, jää työntekijöille enemmän aikaa itse työntekoon, kun heidän ei tarvitse selvittää, mitä on tekeillä. Muutoksen yhteydessä on syytä myös kertoa, miksi muutos tehdään. (Hagemann 1991, 52–56.)

Sisäinen tiedotustoiminta on avainasemassa viestittäessä henkilöstölle. Tällöin esimiehet voivat käyttää viestintäänsä monia eri kanavia. Yleisesti ne voidaan jakaa kirjallisiin ja suullisiin viesteihin. Kirjalliset välineet sisältävät mm. yrityksen lehdet, sähköpostin, ilmoitustaulun, raportit sekä tiedotteet. Suulliset muodot sisäl-

tävät mm. erilaiset kokoukset ja tiedotustilaisuudet sekä esimiesten ja työntekijöiden väliset keskustelut. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 141–142.)

Nivalan jakelutoimipaikassa viestintää pyritään pitämään yllä jatkuvasti. Oman ongelmansa tälle aiheuttaa kuitenkin se, että osa työntekijöistä työskentelee vain öisin tai viikonloppuisin. Sisäisen viestinnän tavoitteena on tuoda missio, visio, arvot, strategiat sekä tavoitteet työntekijöiden tietoon sekä heidän toimintaansa. Samalla viestinnän tavoitteena on kannustaa henkilöstöä, luoda myönteistä ilmapiiriä sekä nostaa esille oman alueen asioita. (Henkilökohtainen tiedonanto, Risto Järvelä, 29.12.2010.)

Viestintä toimipaikassa on varsin kattavaa. Toimipaikassa järjestetään säännöllisesti Tupa- ja kuukausipalavereita, jotta henkilöstö olisi ajan tasalla tapahtuvista asioista sekä työn tuloksellisuudesta. Päivittäinen työväline eri toimipaikkojen ja portaiden välillä on sähköposti, kun taas työntekijöiden välillä lähinnä puhelin ja vapaamuotoiset keskustelut. Ilmoitustaulu sisältää mm. kaikki tiedotusasiat. Henkilöstö saa säännöllisesti Itella Oyj:n julkaiseman lehden, joka sisältää tietoa koko organisaation tilasta, tapahtumista sekä muiden toimipaikkojen kuulumisista.

Palautteen antaminen on esimiehen kolmas merkittävä työväline. Esimieheltä saatu palaute onkin varmasti hyötysuhteeltaan kaikista palkitsemismuodoista tehokain. Sen antaminen ja vastaanottaminen ei maksa kenellekään mitään. Toki sen antaminen vie paljon aikaa, mutta samalla se lähentää esimiestä ja työntekijää. (Rantamäki ym. 2006, 71.) Ihmiset haluavat jatkuvasti onnistua työssään ja samalla he odottavat, että esimiehet huomaavat heidän onnistumisensa. Liian usein arkisen työn ohella hyvät suoritukset jäävät kuitenkin esimiehiltä huomaamatta. (Ruohotie & Honka 1999, 96.)

Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 169–170) korostavat, että työstään saamalla palautteella on suuri merkitys jokaisen työntekijän tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Heidän mukaansa ihmisillä on taipumus tehdä juuri sellaisia asioita, joihin kiinnitetään huomiota ja joista palkitaan. On tutkittu, että työntekijät haluaisivat enemmän yksilöllistä ja myönteistä palautetta. Samalla kuitenkin välittömästi ja oikein annettu

kielteinenkin palaute koetaan myönteiseksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 169–170.)

Salmimies ja Salmimies (2002, 164–165) lisäävät, että työntekijä haluaa kuulla tehneensä jotain tärkeää. Ulkoinen palaute ei välttämättä ole niin tärkeää, jos työntekijä on itse voinut vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja pystyy seuraamaan niitä päivittäin. Ulkoinen palaute on kuitenkin välttämätöntä, jotta työntekijä näkisi omien toimiansa vaikutuksen koko tiimin, osaston tai organisaation tulokseen. (Salmimies & Salmimies 2002, 164–165.)

Kaiken kaikkiaan ulkoinen palaute parantaa niin yksilön kuin koko tiiminkin tulosta useasta syystä. Ensinnäkin sen avulla voidaan pyrkiä korjaamaan tapahtuneet virheet, se auttaa tiedostamaan ja ratkaisemaan uusia ongelmia sekä pitää yhteiset tavoitteet kaikkien mielessä. Parhaimmillaan palaute lisää työmotivaatiota, mutta se ei sinänsä takaa vielä hyviä tuloksia. Tärkeää on myös tietää, miten ja kuinka usein palautetta tulisi antaa. (Ruohotie & Honka 1999, 84.)

Esimiehen antaman palautteen tulisi olla aina mahdollisimman konkreettista, jotta vastaanottaja varmasti ymmärtää saamansa viestin. Myönteistä palautetta olisi syytä antaa tasaisesti hyvien suoritusten jälkeen. Kielteinen palaute taas olisi syytä antaa mahdollisimman rakentavassa hengessä. Työntekijää ei tule tyrmätä, vaan on huomattava, että kaikki me olemme erehtyväisiä. Mikään muu ei lamauta työntekijää niin pahasti kuin jatkuva kielteinen palaute. (Åberg 1993, 18–19.)

Palaute rohkaisee yleensä tekemään enemmän. Esimiehen antama positiivinen palaute lisää työntekijän pätevyyden kokemuksia sekä parantaa osaltaan työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista. Rakentava kritiikki taas voi kannustaa työntekijää kehittämään itseään ja parantamaan suorituksiaan. Toisaalta taas negatiivisen palautteen antaminen väärässä paikassa ja väärällä tavalla voi tuhota koko palautteen ytimen ja aiheuttaa motivaation laskua. Palaute on erityisen tehokasta alueilla, joissa työntekijä kokee olevansa hyvä tai joka on hänelle henkilökohtaisen tärkeä. (Liukkonen ym. 2006, 79–81.)

Ruohotie ja Honka (1999, 85) jakavat palautteen tulostavoitteiseen ja työsuorituksia koskevaan palautteeseen. Tulostavoitteinen palaute perustuu työsuoritusten tosiasioihin, kuten poissaoloihin ja tuotettujen hyödykkeiden määrään. Työsuorituksiin perustuva palaute on enemmän subjektiivista ja se perustuu lähinnä suoritusten osatekijöihin ja työntekijän persoonallisuuden piirteisiin. Täysin erillisinä nämä kaksi palautemallia eivät vielä kerro kaikkea tarpeellista työntekijälle tai yritykselle, vaan palautteelle on syytä luoda oma järjestelmänsä. (Ruohotie & Honka 1999, 85.)

Säännöllisesti ja oikein käytetty palautesysteemi parantaa yrityksen tehokkuutta. Toimiva palautesysteemi on oiva johtamisen väline, joka saa aikaan positiivisia asenteita henkilöstössä. Palautteen teho määrittyy sen mukaan, missä määrin esimiehet kannustavat henkilöstöä uuden tiedon hankintaan ja sen soveltamiseen. Hyvän ja toimivan palautesysteemin rakentaminen on mahdollista vain, jos esimiehillä on siihen riittävästi omaa halua. Järjestelmän rakentamiseen on syytä ottaa mukaan kaikki tulevat palautteen saajat, koska tällöin vastustus järjestelmää kohtaan vähenee. Samalla vähenee pelko siitä, että systeemiä käytettäisiin vain rangaistusvälineenä. (Ruohotie & Honka 1999, 86–87.)

Loppujen lopuksi palaute on kuitenkin yhden ihmisen havaintoja toisen ihmisen asenteista, havainnoista ja toiminnasta. Jokainen katsoo kuitenkin aina asioita omalta kantiltaan. Niinpä palautteen vastaanottajalla on yhtä tärkeä rooli palauteprosessissa. Esimiehen on hyvä tietää, millaiselle henkilölle hän on palautetta antamassa, sillä erilaiset persoonallisuustyypit suhtautuvat siihen hyvinkin erilailla. Osa voi kokea rakentavankin palautteen tyrmyksenä, kun taas osa voi hyökätä jopa palautteen antajaa vastaan. (Hagemann 1991, 74–75.)

#### **4.2.4 Palkitseminen**

Kansainvälisesti kiristynyt kilpailu vaikuttaa luonnollisesti myös organisaatioiden palkitsemisajatteluun. Jokaisen yrityksen on tarkoin pohdittava, kuinka kehittää itselleen kilpailukykyinen palkitsemisjärjestelmä niin, etteivät yrityksen parhaat kyvyt kaikkoo kilpailijoiden käyttöön. Palkitseminen on pitkälti samanlaista ympäri

maailman, vaikkakin se voi painottua eri tavalla eri alueilla. Peruspalkkojen lisäksi työntekijöille maksetaan erilaisia bonuksia. Myös tulospalkkiojärjestelmät ovat jo hyvin yleisessä käytössä ja henkilöstörahastot kasvattavat suosiotaan. Pohjoismaissa yhteiskunnalliset keskustelut asettavat palkitsemiselle kuitenkin erityispiirteitä. Eläkejärjestelmämme ja tasa-arvoa korostava kulttuurimme asettavat palkitsemiselle tiettyjä ehtoja. Myös verotuskäytäntömme vaikuttavat suoraan yritysten palkitsemiseen. (Anderssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002, 20–24.)

Rantamäki ym. (2006, 15) pitävät palkitsemisen määrittelemistä haastavana. Heidän mukaansa pääsääntöisesti kaikkia niitä asioita, jotka henkilöstö kokee mielestään motivoiviksi ja palkitseviksi, voidaan pitää palkitsemisena. (Rantamäki ym. 2006, 15.) Vanhala ym. (2002, 332–333) taas kuvaavat palkitsemista vaihtosuhteena, jossa työntekijä sitoutuu palkkaa tai muuta vastiketta vastaan antamaan työpanoksensa työnantajan käyttöön. Työnteko onkin työntekijän ensisijainen velvollisuus. Työnantajan vastaava velvollisuus on maksaa työntekijälle sovittua vastiketta. Perinteisesti palkitseminen on nähty yrityksissä käsittämään vain varsinaista rahallista palkkaa ja siihen rinnastettavia etuja. Käytännössä se on kuitenkin paljon enemmän. (Vanhala ym. 2002, 332–333.)

Palkitseminen on yritykselle tärkeä johtamisen väline. Palkitsemisen avulla yritys tuo työntekijöidensä tietoon strategiset päämääränsä ja tavoitteensa. Palkitsemisen perusteet taas kertovat, mitä työntekijöiltä odotetaan. Yrityksen onkin tärkeää miettiä tarkkaan, millaisella palkitsemisella työntekijä saadaan ponnistelemaan juuri yrityksen tavoitteiden täyttämiseksi. Yritysten jakamat palkkiot voidaan jakaa neljään ryhmään taulukon 3 mukaisesti. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työ ja tapa toimia -ryhmään kuuluvat asiat, joita kohtaamme työssämme päivittäin, kuten esimiestyö ja työn sisältö. Työsuhde koetaan palkitsevaksi, jos työntekijä kokee organisaation jäsenenä luottamusta ja turvallisuuden tuntua. Kasvun ja kehittymisen ryhmä sisältää henkilön yksilöllisen osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat. Henkilöstöedut kertovat, että organisaatio välittää työntekijöistään. Toimiessaan edut voivat helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Henkilöstöeduiksi luetaan mm. tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä jous-



tavat työaikajärjestelyt. Neljänteen ryhmään kuuluvat rahalliset palkitsemiset. Tämä ryhmä on varmasti helpoin mieltää palkitsemiseksi. Kyseisen ryhmän palkitsemistapoja voivat olla esim. peruspalkka, tulospalkkio tai optiot. (Rantamäki ym. 2006, 16–18.)

TAULUKKO 3. Palkitsemisen jaottelu (Rantamäki ym. 2006, 16)

1. Työ ja tapa toimia	2. Kasvu ja kehittyminen
3. Henkilöstöedut	4. Rahallinen palkitseminen

Kaikilla palkitsemisen muodoilla on oma tarkoituksensa. Silti useimmissa yrityksissä on käytössä laaja joukko erilaisia palkitsemismuotoja, joiden merkitystä kukaan ei ole ajatellut. Niinpä ne muuttuvatkin ajan mittaan itsestäänselvyyksiksi. Yrityksen pitäisikin pystyä perustelemaan, miksi se mitään palkitsemismuotoa käyttää, eikä vastaukseksi tällöin riitä vain motivointi tai sitouttaminen. Vastauksen on oltava jotain konkreettista. (Rantamäki ym. 2006, 65.)

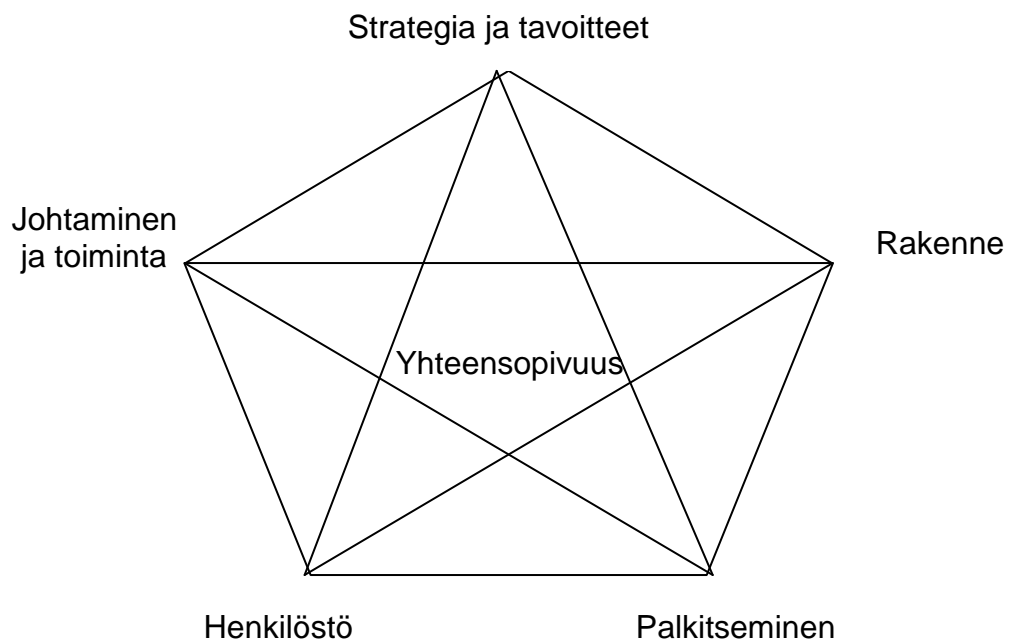
Kuvio 9 havainnollistaa sitä, että yrityksen palkitseminen on tietynlainen kokonaisuus. Palkkatyöstä jaettavat palkkiot voidaan jakaa yksinkertaisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Ei-taloudelliset palkkiot koostuvat lähinnä sosiaalisista palkkioista sekä itse työn antamasta palkkiosta. Taloudelliset palkkiot taas voi jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen käsittää lähinnä rahallisen palkan eri muodoissa sekä työstä saadut taidot. Epäsuora palkitseminen taas käsittää niin lakisääteiset kuin vapaaehtoiset vakuutukset ja muut edut. (Viitala 2004, 270.)



KUVIO 9. Kokonaispalkitseminen (Viitala 2004, 271)

Epäsuora palkitseminen on aina yritykselle tietynlainen riski, sillä se voi tulla yritykselle kokonaisuudessaan erittäin kalliiksi. Onkin syytä pohtia, mikä on siitä saatava hyöty yritykselle. Parhaimpia epäsuoran palkitsemisen muotoja ovat ne järjestelmät, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointia. Nämä satsaukset tulevat todennäköisesti maksamaan itsensä takaisin, kun vältetään sairausajan palkoilta ja ennenaikaisilta eläkkeiltä. (Viitala 2004, 271.) Palkitseminen voidaan kokea niin positiiviseksi kuin negatiiviseksi tekijäksi yrityksessä. Niinpä onkin tärkeää saada tietoa palkitsemisen toimivuudesta. Palkitsemisen tulisi välittää henkilöstölle viesti siitä, että millaista toimintaa yrityksessä arvostetaan. Se ei kuitenkaan korvaa hyvää johtamista eikä esimiestä. (Rantamäki ym. 2006, 31–33.)

Vanhala ym. (2002, 332) korostavat, että kokonaispalkitsemisesta tulisi rakentaa sopiva palkitsemisjärjestelmä, joka olisi koko yrityksen toiminnan kannalta keskeinen asia. Myös Helsilä (2009, 64) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa tärkein asia suunniteltaessa henkilöstön palkitsemista on rakentaa palkitsemisesta kokonaisuus, jota kuvaa kuvio 10. Tällöin palkitseminen huomioisi yrityksen vision, mission, strategiat, arvot ja johtamisideologian. Kun nämä elementit huomioidaan, palkitseminen tulee tukemaan johtamista ja koko organisaation menestystä. Tällainen palkitsemisen kokonaisuus kannustaa myös henkilökuntaa yhä parempiin suorituksiin. Kun palkitsemisessa huomioidaan edellä mainitut elementit ja tähän lisätään vielä yrityksen rakenne ja henkilöstö, voidaan palkitseminen esittää kuviona, jossa kaikki tekijät sopivat yhteen. (Helsilä 2009, 64.)



KUVIO 10. Palkitsemisen yhteensopivuus (Rantamäki ym. 2006, 40)

Myös Rantamäki ym. (2006, 19) vahvistavat, että palkitsemisen on tuettava koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen on oltava osa koko organisaation toimintajärjestelmää ja sen on sovittava yhteen organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmien kanssa. Palkitsemisstrategian luominen onkin ensimmäinen asia palkitsemista kehitettäessä. Organisaation tulisi tarkkaan määrittää, mitkä ovat sen palkitsemistavat ja niiden tarkoitukset. Hyvin suunniteltu palkitsemisstrategia johtaa koko organisaation toimintaa oikeaan suuntaan. Palkitse-

mista ei voida kuitenkaan suunnitella jokaiselle työntekijälle mieluisaksi. Niinpä palkitsemista tarkasteltaessa pyritään lähinnä sovittamaan yhteen työnantajan mielestä keskeisiä asioita ja työntekijälle tärkeitä tekijöitä. (Rantamäki ym. 2006, 19.)

Vanhala ym. (2002, 334) lisäävät vielä, että yritys pystyy hyvällä palkitsemispolitiikallaan houkuttelemaan ja pitämään itsellään korkeatasoista työvoimaa. Samalla onnistuneella palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon ja poissaoloihin. Kaiken kaikkiaan palkitsemispolitiikkaa määriteltäessä on otettava huomioon laaja kirjo eri asioita. Ensinnäkin on huomioitava eri henkilöstöryhmiin sovellettavat sopimukset sekä nykyinen kotimaan palkkataso. Samalla on huomioitava palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja palkitsemisen motivoivuus. Ei pidä myöskään unohtaa eri yksilöille merkityksellisiä status- ja urakehitysmahdollisuuksia. Johtajia voi sitouttaa erinäisillä optiojärjestelmillä, mutta on samalla huomattava, että ne saattavat aiheuttaa kielteisiä reaktioita muussa henkilöstössä tai jopa koko yhteiskunnassa. (Vanhala ym. 2002, 334.)

Nivalan jakelutoimipaikassa kokonaispalkitsemisesta on pyritty luomaan toimintaa ja henkilöstöä tukeva kokonaisuus. Suora palkitseminen kattaa peruspalkan ja tulospalkkion. Vapaaehtoista palkitsemista on ravintoetu, jonka voi käyttää Nivalan Hotelli Puustellissa. Lisäksi Itella Oyj:n koko henkilökunnalle on suunnattu oma henkilöstörahastonsa, josta työntekijät voivat nostaa sinne kertyneitä varoja tietyin väliajoin.

Rahapalkkaa on aina pidetty yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä. Työssä motivoituminen on kuitenkin hyvin moninainen ilmiö ja sama pätee palkitsemisen motivoivuuteen. Huonoa palkkaa saava, tyytymätön henkilö ei todennäköisesti anna parastaan yritykselle vaan odottaa mahdollisuutta siirtyä muualle. Toisaalta taas jotkut ihmiset tekevät työnsä aina niin hyvin kuin osaavat, olipa palkka mikä hyvänsä. Joskus palkan vaikutus motivaatioon onkin lähes olematon. (Viitala 2004, 287.)

On selvää, että mitä vähemmän ihminen ansaitsee, niin sitä enemmän palkan määrä hänelle merkitsee. Kääntäen taas, mitä enemmän henkilö ansaitsee, sitä

vähemmän palkka hänelle merkitsee. Myös asema vaikuttaa palkan merkitykseen. Tätä ilmentää se, että mitä korkeammalla työntekijä on hierarkiassa, sitä vähemmän palkka hänelle merkitsee. Myös suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen niin, että menestymisen halu ja vahva sisäisen tyydytyksen kokeminen vähentävät palkan merkitystä. Niille ihmisille, joita taloudelliset huolet eivät rasita, rahalliset palkkiot eivät riitä houkuttimiksi. Tällöin tärkeinä voidaan kokea hyvinvoinnin tunne, työpaikan ihmissuhteet sekä mm. arvostus. (Viitala 2004, 287.) On kuitenkin syytä tiedostaa, että suurten yritysten johtajat varmastikin vertailevat omaa palkkaansa toisten yritysjohtajien palkkoihin.

Yleisesti työpaikoilla ei juuri puhuta palkoista ja palkkioista, mutta silti useimmilla työntekijöillä on jonkinlainen käsitys muiden palkkatasosta, joihin omaa palkkaa verrataan. Niinpä onkin erityisen tärkeää, että palkitseminen on yrityksessä oikeudenmukaista. Tällainen palkitseminen lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja parhaimmillaan saa yksilön asettamaan yrityksen tavoitteet omiensa edelle. (Rantamäki ym. 2006, 26–28.)

Tulospalkkaus on yleistynyt nopeasti monissa yrityksissä palkkausjärjestelmiä täydentäväksi osioksi. Järjestelmä rakennetaan johdon ja henkilöstön yhteistyönä, jolloin myös sen toimivuuden oletetaan olevan parempi. Jokainen tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan aina kyseisen yrityksen toimintaan sopivaksi. Järjestelmä perustuu pitkälti erilaisiin mittareihin, joiden joukossa on samalla monia kehitystavoitteita. Loppujen lopuksi palkitseminen perustuu koko yrityksen tai oman tiimin menestykseen ja usein samalla omaan tulokseen. Tulospalkkauksen leviäminen näkyy myös suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden palkassa. Vaikka summat eivät kerralla olekaan kovin suuria, niin pidemmällä aikajänteellä niistä kertyy mukava lisä työntekijän palkkaan. (Helsilä 2009, 65.)

Tulospalkkauksella tarkoitetaan hyvin laajaa kirjoa erilaisia kannustavan palkkauksen muotoja. Palkkaus voi perustua mm. markkinaosuuden kasvuun, tuotannon nopeutumiseen tai kustannussäästöihin. Koska palkitseminen perustuu saavutettuihin tuloksiin, on sen tavoitteena vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Henkilöstöä hyvästä tuloksesta palkitseva järjestelmä kohottaa osaltaan henkilöstön työmotivaatiota. Samalla se vaikuttaa positiivisesti henkilöstön muuhun työkäyttäytymisi-

seen sekä lisää henkilöstön omaa osallistumista yrityksen toimintojen kehittämiseen. (Hakala, Hakala, Heinonen, Relander, Savonen, Sjöstedt, Säteri, Södergård, Virkkunen & Voutilainen 1990, 31–32.)

Helsilän (2009, 67) mukaan tulospalkkaus on erityisesti johtamisjärjestelmä, joten on tärkeää, että järjestelmä on rakennettu yritykselle tärkeiden asioiden pohjalle. Yrityksen muuttuessa myös tulospalkkauksen tulee muuttua. Tulospalkkaus on myös informaatiojärjestelmä, joka viestittää yrityksen tavoitteet ja strategiat henkilöstölle. Se myös kerää tietoa toiminnan menestymisestä. Kerätty tieto nostaa esiin kehitystarpeita, joista on syytä keskustella kuukausittain. Tulospalkkaus on myös varsinainen palkitsemisjärjestelmä. Yleisesti järjestelmä voi tuottaa hyvinkin suuren taloudellisen hyödyn työntekijöille, mutta se ei pidemmän päälle motivoi heitä, ellei se perustu yhteisiin tavoitteisiin ja menestymisestä saatuun palautteeseen. Koko järjestelmälle on ehdottoman tärkeää keskustella päämääristä ja toimintatavoista sekä saada palautetta säännöllisesti. (Helsilä 2009, 67.)

Ei ole itsestään selvää, että tulospalkkausjärjestelmä onnistuisi. Oikein laadittu järjestelmä palkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, mutta tärkeintä on kuitenkin palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Tulospalkkaus saattaa huonoimmillaan jopa heikentää yrityksen toimintaa ryhmähengen, tiedonkulun, avoimuuden ja yhteistyön heikentyessä. Näiden vaikutusta voidaan kuitenkin vähentää avoimella keskustelulla. (Helsilä 2009, 69.)

Itella Oyj:llä on käytössä oma tulospalkkiojärjestelmänsä. Se perustuu pitkälti tuotteiden läpäisyaikoihin sekä laatuun, joita mitataan erilaisilla mittareilla. Toteutunutta tulosta verrataan aina edellisen vuoden toteutumiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Mahdollinen positiivinen tulos jaetaan henkilöstölle suhteessa toteutuneisiin työtunteihin. (Henkilökohtainen tiedonanto, Risto Järvelä, 29.12.2010.)

## **5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten motivoivaksi Nivalan Postin jakeluhenkilöstö kokee työnsä ja siihen vaikuttavat tekijät. Lisäksi tavoitteena oli tutkimustulosten pohjalta löytää palveluesimies Risto Järvelän käyttöön keinoja, joilla henkilöstön työmotivaatiota voisi kehittää.

Tavoitteiden pohjalta tutkimuksen pääongelma muodostettiin seuraavalla tavalla:

#### **Miten motivoituneita Nivalan Postin jakelun työntekijät ovat työhönsä?**

Kyseinen pääongelma jaettiin seuraaviin neljään alaongelmaan:

- 1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työstään?**
- 2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työyhteisöstä ja työilmapiiristä?**
- 3. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on esimiestyöstä?**
- 4. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?**

### **5.2 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi**

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin henkilöstötutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukko oli Nivalan Postin jakeluhenkilöstö. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena henkilökohtaisena haastatteluna. Kyseiseen toteutusmuotoon päädyttiin, koska toimeksiantaja teettää omia henkilöstötutkimuksiaan kyselylomakkeella. Näiden ongelmana on kuitenkin ollut heikko vastausprosentti. Tiedonkeruuvälineenä oli työmotivaatiota koskeva kyselylomake (Liite 1), jota haastatteli ja täytti haastattelun edetessä. Vastaamista helpottamaan haastateltaville annettiin vastauskortti (Liite 2). Haastattelut suoritettiin kolmena päivänä, jotta jokainen työntekijä ehti käymään haastattelussa työpäivän päätteeksi. Tutkimus suoritettiin

kokonaistutkimuksena, jonka perusjoukko koostui 14 henkilöstä. Vastausprosentti oli 100 %.

Kyselylomakkeen vastaukset kirjattiin SPSS- tilasto-ohjelmaan, jonka avulla tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin. Tietojen käsittelyssä käytettiin apuna myös Microsoft Office Excel -ohjelmaa. Tietojen analysointiin käytettiin frekvenssejä, keskiarvoja, keskihajontoja, summamuuttujia ja prosenttijakaumia. Kaikille muuttujille muodostettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumataulukko sekä keskiarvo- ja keskihajontataulukot. T-testillä selvitettiin muuttujien välisiä keskiarvoeroja. Lisäksi muuttujien välisiä riippuvuuksia analysoitiin korrelaation avulla.

### **5.3 Kyselylomakkeen rakenne ja muuttujat**

Henkilökohtaisen haastattelun pohjana olleen kyselylomakkeen muuttujat muodostettiin opinnäytetyön tavoitteiden, tutkimusongelmien ja teoriaosion pohjalta. Ensimmäistä alaongelmaa koskevia kysymyksiä oli 20, toista alaongelmaa koskevia 18, kolmatta alaongelmaa koskevia 12 ja neljättä alaongelmaa koskevia 10. Näiden lisäksi oli kaksi kysymystä, jotka koskettivat kaikkia alaongelmia. Taustamuuttujia koskevia kysymyksiä oli kolme, joista vastaajan ikä ja työvuodet oli jätetty avoimiksi. Muuten haastattelija aina ympyröi vastaajan mielestä sopivimman vaihtoehdon lomakkeesta. Kyselylomake oli viisisivuinen.

Kyselylomakkeen muuttujat jaettiin kuuteen osioon, jotka erotettiin toisistaan lihavoiduilla otsikoilla. Ensimmäinen osio käsitteli taustamuuttujia, joista kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä ja nykyisen työsuhteen kesto. Toinen osio käsitteli itse työtä ja sen ominaisuuksia, kolmas osio työyhteisöä ja sen ilmapiiriä, neljäs osio esimiestyötä ja viides osio palkitsemista. Kuudes osio taas yhdisti edelliset osiot niin, että vastaajan oli mietittävä, mitkä edellisten osioiden tekijät vaikuttavat eniten, toiseksi eniten ja kolmanneksi eniten hänen työmotivaatioonsa, niin parantavasti kuin heikentävästi.

Osioissa, joissa käsiteltiin itse työtä, työyhteisöä ja sen ilmapiiriä, esimiestyötä ja palkitsemista, kysymykset olivat kaksiosaisia. Vastaajan oli ensin pohdittava, kuin-



ka tärkeä kyseinen väittämä hänelle itselleen on, työskentelipä hän missä tahansa työpaikassa. Tämän jälkeen vastaajan oli vielä otettava kantaa siihen, että kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu hänen nykyisessä työssään. Näihin muuttujiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Kyseisiä asteikkoja oli kahdenlaisia, joiden ääripäät olivat erittäin tärkeä – ei lainkaan tärkeä ja erittäin hyvin – ei lainkaan. Viimeisessä osiossa vastaaja sai itse merkitä tärkeysjärjestyksessä kolme tekijää, jotka parantavat ja heikentävät heidän työmotivaatiotaan. Kyselylomakkeen kysymyksillä pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmiin kuvion 11 mukaisesti, joka havainnollistaa, mikä kysymys vastaa mihinkin tutkimusongelmaan.



KUVIO 11. Tutkimusongelmien ja kysymysten väliset yhteydet

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan, että mittaustulokset ovat toistettavissa. Kyseisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat oleellisesti haastattelun valmistelu, haastattelutilanne, vastauslomake, vastausten käsittely ja raportointi. Haastattelut suoritettiin jokaiselle työntekijälle erikseen. Haastattelu-paikkana oli suljettu työtila tai kahvihuone. Haastattelupaikka oli siis jokaiselle haastateltavalle tuttu. Haastattelussa käytettiin apuna vastauskorttia, jonka avulla haastateltavan oli helpompi vastata kysymyksiin. Henkilökohtaisessa haastattelussa oli paljon etuja tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Yksi sellainen oli, että haastattelija pystyi täsmentämään kysymyksiä, mikäli jokin käsite oli outo. Näin turhat väärinkäsitykset karsiutuivat pois. Henkilökohtainen haastattelu takasi myös korkean vastausprosentin, sillä työpäivän päätteeksi sovitut ajat varmistivat vastausten saannin.

Ennen haastattelua tutkija kertoi haastateltavalle lyhyesti tutkimuksesta ja haastattelun kulusta. Tutkija myös painotti jokaiselle vastaajalle, että tutkimus suoritetaan täysin luottamuksellisesti, eikä tuloksia yhdistetä vastaajaan. Koska haastattelun kysymyksissä käytettiin kahta eri asteikkoa, tutkija opasti henkilöstöä vastaamisessa. Esimiehiä ei ollut paikalla haastattelutilanteessa. Lomakkeiden tiedot syötettiin SPSS -tilasto-ohjelmaan ja kaikki tiedot tarkistettiin kahteen kertaan, jotta syöttövirheiltä säästytäisiin.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kyseisessä tutkimuksessa pätevyyteen vaikuttivat haastattelun runko, kysymykset, mittarit ja asteikot sekä vastausprosentti. Tutkimuksen kysymykset muodostettiin tutkimusongelmien ja tavoitteiden pohjalta, joten kysymykset myös vastasivat tutkittavaa asiaa. Kysymykset muotoiltiin huolella ja haastattelu takasi sen, että kysymyksiä pystyi tarvittaessa vielä selventämään.

## 5.5 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseen vastasivat kaikki 14 jakelun työntekijää. Vastaajista kuusi oli naisia ja kahdeksan miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 40 vuotta. Vastaajat jakautuivat ikänsä puolesta melko tasaisesti eri ikäluokkiin taulukon 4 mukaisesti.

TAULUKKO 4. Ikäjakautuma

	<b>f</b>	<b>%</b>
Alle 30 vuotta	2	14,3
30 - 39 vuotta	5	35,7
40- 49 vuotta	4	28,6
Yli 49 vuotta	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Vastaajien keskimääräinen työsuhteen kesto oli 17 vuotta. Osa vastaajista oli työskennellyt Postilla yli 29 vuotta, kun taas lyhimpään olleet olivat työskennelleet alle 10 vuotta taulukon 5 mukaisesti.

TAULUKKO 5. Työvuodet

	<b>f</b>	<b>%</b>
Alle 10 vuotta	4	28,6
10 - 19 vuotta	2	14,3
20 - 29 vuotta	6	42,9
Yli 29 vuotta	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Itse työtä koskevat tulokset

Haastattelussa esitettiin 10 itse työtä ja sen ominaisuuksia koskevaa väittämää. Vastaajan oli ensin mietittävä, kuinka tärkeänä hän pitää kyseistä väittämää itselleen työskentelisi hän missä tahansa. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat ”erittäin tärkeä”, ”melko tärkeä”, ”neutraali”, ”ei kovin tärkeä” ja ”ei lainkaan tärkeä”. Taulukko 6 kuvaa sitä, kuinka tärkeäksi työntekijät kokivat nimetyt seikat itselleen. Annettujen vastausten keskiarvot olivat pääsääntöisesti lähellä arvoa neljä eli vastaajat pitivät kyseisiä ominaisuuksia itselleen melko tärkeinä. Vähiten tärkeinä pidettiin työn itsenäisyyttä ja haastavuutta, kun taas tärkeimpinä pidettiin työn mielekkyyttä ja työmäärän sopivuutta. Vastaajat olivat hyvin samaa mieltä useimmista väittämistä. Vähiten samaa mieltä vastaajat olivat muuttujan ”työni on itsenäistä” kohdalla.

TAULUKKO 6. Työn tärkeys

N=14	Ka	s
Tiedän työni tavoitteet	4,36	0,633
Työni on mielekästä	4,57	0,514
Työni on merkityksellistä	4,21	0,579
Työni on vaihtelevaa	4,36	0,633
Työni on itsenäistä	3,79	1,051
Työni on haastavaa	3,86	0,535
Voin vaikuttaa työni sisältöön	4,14	0,535
Voin kehittyä työssäni	4,00	0,679
Koen työssäni onnistumisia	4,43	0,514
Työmäärä on sopiva minulle	4,57	0,514

Vastattuaan ensin esitettyjen asioiden tärkeyteen, vastaajan oli vielä tämän jälkeen arvioitava, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu hänen nykyisessä työssään. Vastausvaihtoehdot näihin muuttujiin olivat ”erittäin hyvin”, ”melko hyvin”, ”ei hyvin eikä huonosti”, ”ei kovin hyvin” ja ”ei lainkaan”. Taulukko 7 kuvaa edellä mainittujen väittämien toteutumista. Annettujen vastausten keskiarvot olivat lähellä

arvoja kolme "ei hyvin eikä huonosti" ja neljä "melko hyvin". Vastaajien mukaan parhaiten heidän työssään toteutuvat muuttujat "tiedän työni tavoitteet" ja "työni on itsenäistä". Vastaavasti huonoiten työssä toteutuvat muuttujat "voin vaikuttaa työni sisältöön" ja "työmäärä on sopiva minulle". Vastausten keskihajonta oli suurinta muuttujan "voin kehittyä työssäni" kohdalla ja pienintä muuttujan "tiedän työni tavoitteet kohdalla".

TAULUKKO 7. Työn tärkeyden toteutuminen

N=14	Ka	s
Tiedän työni tavoitteet	4,00	0,555
Työni on mielekästä	3,86	0,770
Työni on merkityksellistä	3,93	0,616
Työni on vaihtelevaa	3,79	0,802
Työni on itsenäistä	4,14	0,770
Työni on haastavaa	3,64	0,745
Voin vaikuttaa työni sisältöön	3,29	0,825
Voin kehittyä työssäni	3,50	1,019
Koen työssäni onnistumisia	3,93	0,730
Työmäärä on sopiva minulle	3,29	0,825

Muuttujan "tiedän työni tavoitteet" kohdalla vastaajien mielipiteet kuvastivat sitä, että heille on tärkeää tietää työnsä tavoitteet. Vastaajista 50 % pitää työnsä tavoitteiden tietämistä melko tärkeänä ja 50 % erittäin tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Tämän jälkeen vastaajien oli arvioitava, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään ja näiden vastausten jakautumista kuvastaa taulukko 8. Vastaajista 85,7 % toteaa väittämän "tiedän työni tavoitteet" toteutuvan heidän nykyisessä työssään joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Niinpä voidaan todeta, että työn tavoitteiden tietäminen vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja tämä asia on Nivalan Postin osalta kunnossa.

TAULUKKO 8. Väittämä ”tiedän työni tavoitteet”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	10	71,4
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujan ”työni on mielekästä” kohdalla vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että heidän työmotivaationsa kannalta on tärkeää, että heidän tekemänsä työ on mielekästä. Vastaajista 57,1 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 42,9 % melko tärkeänä. Tämän jälkeen vastaajien oli arvioitava, kuinka hyvin kyseinen muuttuja toteutuu heidän nykyisessä työssään ja näiden vastausten jakautumista kuvastaa taulukko 9. Suurin osa vastaajista kokee nykyisen työnsä melko mielekkääksi, sillä 64,3 % vastaajista oli tätä mieltä. 14,3 % vastaajista myös toteaa väittämän toteutuvan erittäin hyvin, mutta samalla 14,3 % toteaa, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Näistä tuloksista voidaan todeta, että työn mielekkyys vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja Nivalan Postilla suurin osa henkilöstöstä kokee työn melko mielekkääksi, mutta kaikki eivät ole tätä mieltä.

TAULUKKO 9. Väittämä ”työni on mielekästä”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	1	7,1
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	9	64,3
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työni on merkityksellistä” vastaajat pitivät tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 35,7 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 64,3 % melko tärkeänä. Tämän jälkeen vastaajien oli pohdittava, kuinka kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään. Näiden vastausten jakautumista kuvastaa taulukko 10. Suurin osa vastaajista koki, että heidän nykyinen työnsä on merkityksellistä, sillä 64,3 % vastaajista totesi väittämän toteutuvan erittäin hyvin ja 21,4 % melko hyvin. Kuitenkin 14,3 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti.

Näistä tuloksista voidaan todeta, että työn merkityksellisyys on tärkeää työmotivaatiolle ja Nivalan Postilla suurin osa kokee myös työnsä merkitykselliseksi.

TAULUKKO 10. Väittämä ”työni on merkityksellistä”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	3	21,4
Melko hyvin	9	64,3
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työni on vaihtelevaa” vastaajat pitivät työmotivaationsa kannalta varsin tärkeänä. 42,9 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 57,1 % melko tärkeänä. Tämän jälkeen vastaajien oli pohdittava, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään. Näiden vastausten jakautumista kuvastaa taulukko 11. Vastaajista 14,3 % totesi väittämän toteutuvan heidän nykyisessä työssään erittäin hyvin ja 57,1 % melko hyvin. 21,4 % vastaajista kuitenkin totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Näin voidaankin todeta, että työn vaihtelevuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta enemmistö vastaajista myös kokee työnsä vaihtelevaksi, mutta kaikki eivät kuitenkaan ole tätä mieltä.

TAULUKKO 11. Väittämä ”työni on vaihtelevaa”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	1	7,1
Ei hyvin eikä huonosti	3	21,4
Melko hyvin	8	57,1
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Seuraavan muuttujan kohdalla kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, kuinka tärkeänä he pitävät työn itsenäisyyttä työmotivaationsa kannalta. Tässä vastaajien näkemykset hajaantuivat jonkin verran, kuten taulukosta 12 voi havaita. 14,3 % vastaajista ei pitänyt työn itsenäisyyttä itselleen kovin tärkeänä. Toisaalta taas 64,3 % vastaajista piti työn itsenäisyyttä melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. 21,4 % vastaajista asettui neutraalille kannalle.

TAULUKKO 12. Työn itsenäisyyden tärkeys

N=14	f	%
Ei lainkaan tärkeä		0,0
Ei kovin tärkeä	2	14,3
Neutraali	3	21,4
Melko tärkeä	5	35,7
Erittäin tärkeä	4	28,6
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Seuraavaksi vastaajien oli arvioitava, kuinka hyvin väittämä ”työni on itsenäistä” toteutuu heidän nykyisessä työssään. Suuri osa vastaajista koki nykyisen työnsä varsin itsenäiseksi. Taulukosta 13 voidaan nähdä, että 78,6 % vastaajista koki väittämän toteutuvan nykyisessä työssään joko melko tai erittäin hyvin, mutta 21,4 % vastaajista koki, ettei väittämä toteutunut hyvin eikä huonosti. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että työn itsenäisyys vaikuttaa vastaajista enemmistön työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta työ myös koetaan varsin itsenäiseksi.

TAULUKKO 13. Väittämä ”työni on itsenäistä”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	3	21,4
Melko hyvin	6	42,9
Erittäin hyvin	5	35,7
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työni on haastavaa” vastaajat pitivät työmotivaationsa kannalta melko tärkeänä. Tätä mieltä oli 78,6 % vastaajista. Samalla 21,4 % vastaajista otti väittämän kohdalla neutraalin kannan. Tämän jälkeen vastaajien tuli pohtia, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään. Taulukko 14 kuvastaa näiden vastausten jakautumista. 50 % vastaajista kokee, että väittämä ”työni on haastavaa” ei toteudu hyvin eikä huonosti. Samalla 35,7 % vastaajista toteaa väittämän toteutuvan melko hyvin ja 14,3 erittäin hyvin. Näistä tuloksista voidaan todeta, että työn haastavuus vaikuttaa jonkin verran vastaajien työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta osa kokee työn haastavaksi ja osa kokee, että asiat eivät ole hyvin eivätkö huonosti tämän osalta.



TAULUKKO 14. Väittämä ”työni on haastavaa”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	7	50,0
Melko hyvin	5	35,7
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”voin vaikuttaa työni sisältöön” vastaajat pitivät myös työmotivaationsa kannalta melko tärkeänä. 21,4 % vastaajista piti tätä erittäin tärkeänä ja 78,6 % melko tärkeänä. Taulukko 15 kuvaa vastausten jakautumista, kun vastaajilta kysyttiin, kuinka kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään. Vastaajien mielipiteet asiasta vaihtelivat, sillä 35,7 % vastaajista totesi väittämän toteutuvan joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Samalla 50 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti ja 14,3 % totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Näistä vastauksista voi päätellä, että työn sisältöön vaikuttaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta osa kokee, että asia on jokseenkin hyvin, mutta osa taas haluaisi enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia.

TAULUKKO 15. Väittämä ”voin vaikuttaa työni sisältöön”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	2	14,3
Ei hyvin eikä huonosti	7	50,0
Melko hyvin	4	28,6
Erittäin hyvin	1	7,1
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”voin kehittyä työssäni” vastaajat pitivät myös tärkeänä työmotivaationsa kannalta. 78,6 % vastaajista piti tätä tekijää joko erittäin tärkeänä ja melko tärkeänä. Samalla 21,4 % vastaajista otti neutraalin kannan. Kun kysyttiin vastaajien mielipidettä väittämän toteutumiseen heidän nykyisessä työssään, vastaukset jakautuivat jonkin verran, kuten taulukosta 16 voi havaita. 42,8 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Samalla 42,8 totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Lisäksi 14,2 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Näistä vastauksista voi päätellä, että kehittymismah-

dollisuudet työssä vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta osa työntekijöistä kokee, että voivat kehittyä työssään, mutta osa taas kokee asian päinvastaisena.

TAULUKKO 16. Väittämä ”voin kehittyä työssäni”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	2	14,2
Ei hyvin eikä huonosti	6	42,8
Melko hyvin	3	21,4
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujan ”koen työssäni onnistumisia” vastaajat kokivat hyvin tärkeäksi työmotivaationsa kannalta. 42,9 % vastaajista koki tämän erittäin tärkeänä ja 57,1 % melko tärkeänä. Kysyttäessä vastaajilta väittämän toteutumisesta heidän nykyisessä työssään, vastaukset olivat enimmäkseen positiivisia, kuten taulukosta 17 voi havaita. 21,4 % vastaajista totesi, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 50 % melko hyvin. Samalla 28,6 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että onnistumisten kokeminen on työmotivaation kannalta tärkeää ja Nivalan Postin osalta suurin osa vastaajista kokee onnistumisia työssään, mutta osa vastaajista toivoisi onnistumisia myös enemmän.

TAULUKKO 17. Väittämä ”koen työssäni onnistumisia”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	4	28,6
Melko hyvin	7	50,0
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työmäärä on sopiva minulle” vastaajat pitivät hyvin tärkeänä työmotivaationsa kannalta. 57,1 % vastaajista piti tätä erittäin tärkeänä ja 42,9 % melko tärkeänä. Kysyttäessä väittämän toteutumista vastaajien nykyisessä työssä vastaukset jakautuivat puolesta ja vastaan, kuten taulukko 18 havainnollistaa. 50 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu melko hyvin, kun taas 21,4 % totesi, että

väittämä ei toteudu kovin hyvin. Samalla 28,6 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti.

TAULUKKO 18. Väittämä ”työmäärä on sopiva minulle”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	3	21,4
Ei hyvin eikä huonosti	4	28,6
Melko hyvin	7	50,0
Erittäin hyvin		0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Ristiintaulukoimalla edellinen muuttuja sukupuolen mukaan taulukon 19 mukaisesti voidaan havaita, että naisista 50 % ei koe työmäärää heille sopivaksi. Vastavasti miehistä 62,5 % toteaa työmäärän sopivan heille melko hyvin. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että sopivan työmäärän merkitys on oleellista työmotivaation kannalta. Nivalan Postin osalta puolet henkilöstä pitää työmäärää jokseenkin sopivana, mutta samalla puolet heistä toivoo siihen parannuksia. Varsinkin naisvastaajat kokevat, että työmäärä ei ole heidän työmotivaationsa kannalta paras mahdollinen.

TAULUKKO 19. Työmäärä ristiintaulukoituna sukupuolen mukaan

N=14		Sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Työmäärä on sopiva minulle	Ei lainkaan	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Ei kovin hyvin	50,0 %	0,0 %	21,4 %
	Ei hyvin eikä huonosti	16,7 %	37,5 %	28,6 %
	Melko hyvin	33,3 %	62,5 %	50,0 %
	Erittäin hyvin	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Yhteensä		100,0 %	100,0 %	100,0 %

## 6.2 Työyhteisöä ja työilmapiiriä koskevat tulokset

Haastattelun toisessa osassa esitettiin yhdeksän väittämää koskien työyhteisöä ja sen ilmapiiriä. Vastaajien oli ensin pohdittava, kuinka tärkeäksi he kokevat kysei-

sen väittämän itselleen yleisesti. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisessäkin osiossa. Taulukko 20 kuvastaa työyhteisön ja sen ilmapiirin pohjalta annettujen vastausten keskiarvoja ja keskihajontoja, jotka kuvaavat väittämien tärkeyttä vastaajille. Annettujen vastausten keskiarvot olivat poikkeuksetta lähellä arvoa 4,5 eli vastaajat pitivät kyseisiä ominaisuuksia työyhteisössä joko melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Vähiten tärkeänä pidettiin väittämää ”tunnen olevani osa työyhteisössä”. Vastaavasti tärkeimpinä tekijöinä pidettiin väittämiä ”työvälineet ovat hyvät”, ”työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri” ja ”viihdyn työyhteisössä”. Vastaajat olivat pitkälti samaa mieltä väittämistä.

TAULUKKO 20. Työyhteisön ja työilmapiirin tärkeys

N=14	Ka	s
Työskentelytilat ovat hyvät	4,71	0,469
Työvälineet ovat hyvät	4,79	0,426
Vuorovaikutus työpaikalla on avointa	4,57	0,514
Tunnen olevani osa työyhteisössä	4,36	0,497
Saan tarvittaessa apua työtovereilta	4,57	0,514
Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri	4,79	0,426
Työmäärä on jaettu tasapuolisesti	4,50	0,519
Kaikki ovat työyhteisössä tasa-arvoisia	4,64	0,497
Viihdyn työyhteisössä	4,79	0,426

Vastattuaan työyhteisön ja sen ilmapiirin tärkeyttä koskeviin väittämiin, vastaajien oli seuraavaksi pohdittava, kuinka kyseiset väittämät toteutuvat heidän nykyisessä työssään. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin itse työtä koskevissa väittämissäkin. Taulukko 21 kuvaa väittämien toteutumista nykyisessä työssä annettujen vastausten keskiarvojen ja keskihajontojen kautta. Väittämien keskiarvot jakaantuivat lähelle arvoja neljä ”Melko hyvin” ja kolme ”Ei hyvin eikä huonosti”. Vastausten keskiarvojen mukaan parhaiten työyhteisössä ja sen ilmapiirissä toteutuu ”työvälineet ovat hyvät”, joka ainoana pääsi yli neljän keskiarvoon. Muita hyvin toteutuvia väittämiä olivat ”työskentelytilat ovat hyvät”, ”tunnen olevani osa työyhteisössä” ja ”viihdyn työyhteisössä”. Vastaavasti selvästi heikoiten toteutuu ”työmäärä on jaettu tasapuolisesti”, joka ainoana sai alle kolmen keskiarvon. Eniten keskihajontaa esiintyi väittämässä ”viihdyn työyhteisössä” ja ”saan tarvittaessa apua työtovereilta”. Vähiten keskihajontaa taas ilmeni väittämässä ”työvälineet ovat hyvät”.

TAULUKKO 21. Työyhteisön ja työilmapiirin toteutuminen

N=14	Ka	s
Työskentelytilat ovat hyvät	3,93	0,730
Työvälineet ovat hyvät	4,21	0,579
Vuorovaikutus työpaikalla on avointa	3,50	0,941
Tunnen olevani osa työyhteisöä	3,86	0,864
Saan tarvittaessa apua työtovereilta	3,14	1,167
Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri	3,21	1,051
Työmäärä on jaettu tasapuolisesti	2,93	1,072
Kaikki ovat työyhteisössä tasa-arvoisia	3,07	0,829
Viihdyn työyhteisössä	3,71	1,139

Muuttujaa ”työskentelytilat ovat hyvät” pidetään hyvin tärkeänä vastaajien työmotivaation kannalta. 71,4 % vastaajista pitää tätä erittäin tärkeänä ja 28,6 % melko tärkeänä. Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään, vastaukset jakautuivat taulukon 22 mukaisesti. Vastaajista 21,4 % totesi väittämän toteutuvan erittäin hyvin ja 50 % melko hyvin. Samalla 28,6 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Näistä vastauksista voi päätellä, että hyvät työskentelytilat ovat erittäin tärkeä tekijä henkilöstön työmotivaation kannalta ja Nivalan Postin työskentelytiloja pidetään pääsääntöisesti varsin hyvinä.

TAULUKKO 22. Väittämä ”työskentelytilat ovat hyvät”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	4	28,6
Melko hyvin	7	50,0
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työvälineet ovat hyvät” vastaajat pitivät myös hyvin tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 78,6 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumisesta nykyisessä työssään henkilöstö oli melko yksimielinen taulukon 23 mukaisesti. Vastaajista 28,6 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 64,3 % melko hyvin. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että

hyvät työvälineet vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta työvälineet koetaan myös hyviksi.

TAULUKKO 23. Väittämä ”työvälineet ovat hyvät”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	1	7,1
Melko hyvin	9	64,3
Erittäin hyvin	4	28,6
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”vuorovaikutus työpaikalla on avointa” pidetään melko tärkeänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Vastaajista 42,9 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 57,1 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumista kysyttäessä vastaukset hajaantuivat taulukon 24 mukaisesti. 14,3 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 35,7 % koki sen toteutuvan melko hyvin. 35,7 % taas koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti ja 14,3 % totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Vastauksista voidaan päätellä, että avoin vuorovaikutus on tärkeä työmotivaatioon vaikuttava tekijä ja Nivalan Postilla puolet työntekijöistä pitää vuorovaikutusta melko avoimena, mutta siinä olisi myös kehitettävää.

TAULUKKO 24. Väittämä ”vuorovaikutus työpaikalla on avointa”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	2	14,3
Ei hyvin eikä huonosti	5	35,7
Melko hyvin	5	35,7
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”tunnen olevani osa työyhteisöä” pidetään myös tärkeänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Vastaajista 35,7 % totesi tämän olevan erittäin tärkeää ja 64,3 % melko tärkeää. Kysyttäessä vastaajien mielipidettä siitä, kuinka kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään, vastaukset jakoutuivat taulukon 25 mukaisesti. Vastaajista 21,4 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 50 %

koki sen toteutuvan melko hyvin. Samalla 21,4 % totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voidaan päätellä, että työyhteisöön kuuluvuuden tunne on tärkeä osa työmotivaatiota ja Nivalan Postin osalta enemmistö työntekijöistä myös tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Asiassa olisi myös kehittämisen mahdollisuus.

TAULUKKO 25. Väittämä ”tunnen olevani osa työyhteisöä”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	1	7,2
Ei hyvin eikä huonosti	3	21,4
Melko hyvin	7	50,0
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”saan tarvittaessa apua työtovereilta” vastaajat pitivät myös tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 42,9 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 57,1 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumisesta nykyisessä työssään vastaajat olivat varsin erimielisiä taulukon 26 mukaisesti. Vastaajista 14,3 % koki, että väittämä toteutuu hyvin, kun samalla 7,2 % koki, että väittämä ei toteudu lainkaan. Vastaa- vasti 21,4 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu melko hyvin, kun samalla 21,4 % koki, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. 35,7 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voidaan päätellä, että työto- vereiden apu vaikuttaa työmotivaatioon, mutta Nivalan Postin osalta tässä asiassa olisi selvästi kehitettävää.

TAULUKKO 26. Väittämä ”saan tarvittaessa apua työtovereilta”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,2
Ei kovin hyvin	3	21,4
Ei hyvin eikä huonosti	5	35,7
Melko hyvin	3	21,4
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujan ”työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri” kohdalla vastaajat olivat pitkälti yhtä mieltä siitä, että väittämä on tärkeä heidän työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 78,6 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 melko tärkeänä. Kyseisen väittämän toteutumisesta nykyisessä työssään vastaajat eivät enää olleet kovin yksimielisiä, jonka voi huomata taulukosta 27. Vastaajista 50 % koki, että väittämä toteutuu joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Samalla 14,3 % koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Lisäksi 35,7 % totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin.

TAULUKKO 27. Väittämä ”työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	5	35,7
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	6	42,9
Erittäin hyvin	1	7,1
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

T-testi myös paljastaa, että yli 29 vuotta töissä olleet vastaajat olivat selvästi tyytymättömiä nykyiseen ilmapiiriin. Vastauksista voidaankin päätellä, että hyvä ilmapiiri koetaan tärkeäksi osaksi hyvää työmotivaatiota. Nivalan Postin osalta puolet vastaajista kokee, että ilmapiiri on jokseenkin hyvä, mutta osa työntekijöistä haluaisi asiaan selvän parannuksen.

Muuttujaa ”työmäärä on jaettu tasapuolisesti” vastaajat pitävät myös tärkeänä työmotivaatioonsa vaikuttavana tekijänä. Vastaajista 50 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 50 % melko tärkeänä. Taulukosta 28 voidaan nähdä, että vastaukset hajaantuivat selvästi, kun kysyttiin vastaajien mielipiteitä väittämän toteutumisesta heidän nykyisessä työssään. 42,9 % koki, että väittämä toteutuu melko hyvin. Samalla 14,3 % totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. 35,7 % vastaajista kuitenkin koki, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Vastauksista voidaan päätellä, että tasapuolisesti jaettu työmäärä vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti, mutta Nivalan Postin osalta varsin suuri osa vastaajista haluaisi asiaan parannusta.



TAULUKKO 28. Väittämä ”työmäärä on jaettu tasapuolisesti”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin	5	35,7
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	6	42,9
Erittäin hyvin		0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”kaikki ovat työyhteisössä tasa-arvoisia” pidetään tärkeänä vastaajien työmotivaation kannalta. Vastaajista 64,3 % pitää tätä erittäin tärkeänä ja 35,7 % melko tärkeänä. Kysyttäessä väittämän toteutumista nykyisessä työpaikassa vastaukset jakautuvat taulukon 29 mukaisesti. 35,7 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu melko hyvin, mutta samalla 28,6 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Lisäksi 35,7 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voi päätellä, että tasa-arvoisuus työyhteisössä vaikuttaa työmotivaatioon. Nivalan Postilla osa työntekijöistä kokee asian olevan joksikin kunnossa, mutta osa taas haluaisi asiaan selkeän parannuksen.

TAULUKKO 29. Väittämä ”kaikki ovat työyhteisössä tasa-arvoisia”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	4	28,6
Ei hyvin eikä huonosti	5	35,7
Melko hyvin	5	35,7
Erittäin hyvin		0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”viihdyn työyhteisössä” pidetään hyvin tärkeänä vastaajien työmotivaation kannalta. 78,6 % vastaajista piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 % melko tärkeänä. Kysyttäessä vastaajilta väittämän toteutumisesta heidän nykyisellä työpaikallaan vastaukset jakoutuivat jonkin verran, mutta ne kuitenkin painottuivat positiivisemmalle puolelle taulukon 30 mukaisesti. Vastaajista 21,4 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 50 % heistä koki, että väittämä toteutuu melko hyvin. 14,3 % totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Lisäksi pari vastaajaa koki, että tilanne on vielä huonompi. Vastauksista voidaan päätellä, että työyhteisö-

sössä viihtyminen on merkittävä osa työmotivaatiota ja suurin osa Nivalan Postin työntekijöistä myös viihtyy työyhteisössään, vaikka muutamien työntekijöiden osalta viihtymisessä olisi parannettavaa.

TAULUKKO 30. Väittämä ”viihdyn työyhteisössä”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin	1	7,1
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	7	50,0
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

### 6.3 Esimiestyötä koskevat tulokset

Haastattelun kolmannessa osiossa esitettiin kuusi väittämää koskien esimiestyötä. Ensimmäisenä vastaajien oli pohdittava, kuinka tärkeäksi he kokevat kyseisen väittämän yleensä itselleen. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissäkin osioissa, joissa käsiteltiin ominaisuuksien tärkeyttä. Taulukko 31 kuvastaa esimiestyötä koskevien väittämien pohjalta annettujen vastausten keskiarvoja ja keskihajontoja. Annettujen vastausten keskiarvot olivat lähellä lukua 4,5 eli vastaajat pitivät esimiestyöstä esitettyjä väittämiä joko melko tai erittäin tärkeinä. Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät väittämää ”saan palautetta esimieheltäni”. Vastaavasti tärkeimpinä pidettiin väittämiä ”esimieheni omaa hyvät johtamistaidot”, ”työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa” ja ”tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille”. Vastaajat olivat pitkälti samaa mieltä esimiestyöstä esitettyjen väittämien tärkeydestä.

TAULUKKO 31. Esimiestyön tärkeys

N=14	Ka	s
Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	4,79	0,426
Esimieheni on tasapuolinen	4,64	0,497
Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa	4,79	0,426
Työtehtävät on hyvin organisoitu	4,64	0,497
Tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille	4,79	0,426
Saan palautetta esimieheltäni	4,43	0,514

Vastattuaan esimiestyön tärkeyttä koskeviin väittämiin, vastaajien oli seuraavaksi pohdittava, kuinka hyvin kyseiset väittämät toteutuvat heidän nykyisessä työssään. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissäkin osioissa, joissa käsiteltiin väittämien toteutumista. Taulukko 32 kuvaa väittämien toteutumista keskiarvojen ja keskihajontojen pohjalta. Väittämien keskiarvot jakaantuivat välille kolme ”Ei hyvin eikä huonosti” ja neljä ”melko hyvin”. Keskiarvojen pohjalta parhaiten toteutuvat väittämät ”tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille” ja ”saan palautetta esimieheltäni”. Vastaavasti heikoiten toteutuu väittämä ”työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa”. Jokaisessa väittämässä ilmenee varsin reilusti keskihajontaa, joten vastaajat eivät olleet yksimielisiä. Eniten keskihajontaa esiintyi väittämän ”saan palautetta esimieheltäni” ja vähiten väittämän ”työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa” kohdalla.

TAULUKKO 32. Esimiestyön toteutuminen

N=14	Ka	s
Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	3,64	1,082
Esimieheni on tasapuolinen	3,50	1,019
Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa	3,00	0,877
Työtehtävät on hyvin organisoitu	3,64	1,082
Tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille	3,86	1,167
Saan palautetta esimieheltäni	3,71	1,326

Muuttujaa ”esimieheni omaa hyvät johtamistaidot” pidetään erittäin tärkeänä vastaajien työmotivaation kannalta. Vastaajista 78,6 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 % melko tärkeänä. Vastaukset jakautuivat taulukon 33 mukaisesti kysyttäessä väittämän toteutumista työntekijöiden nykyisessä työpaikassa. 14,3 % vastaa-

jista koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 57 % koki, sen toteutuvan melko hyvin. Samalla 14,3 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti ja 14,3 % koki, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Vastauksista voidaan päätellä, että esimiehen hyvät johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta suurin osa vastaajista pitää myös esimiehensä johtamistaitoja hyvinä, vaikkakin joidenkin mielestä näissä olisi kehitettävää.

TAULUKKO 33. Väittämä ”esimieheni omaa hyvät johtamistaidot”

N=14	f	%
Ei lainkaan		
Ei kovin hyvin	2	14,3
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	8	57,0
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”esimieheni on tasapuolinen” pidetään myös erittäin tärkeänä asiana. Vastaajista 64,3 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 35,7 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumisesta vastaajien nykyisessä työssä vastaukset jakautuivat taulukon 34 mukaisesti. 57,3 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu melko hyvin ja 21,4 % koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Pari vastaajaa koki myös, että väittämä toteutuu edellisiä vaihtoehtoja huonommin. Vastauksista voidaan päätellä, että esimiehen tasapuolisuus vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta enemmistö vastaajista koki asian myös olevan jokseenkin hyvin, vaikka kehitettävääkin vielä asiassa olisi.

TAULUKKO 34. Väittämä ”esimieheni on tasapuolinen”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin	1	7,1
Ei hyvin eikä huonosti	3	21,4
Melko hyvin	8	57,3
Erittäin hyvin	1	7,1
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa” pidetään erittäin tärkeänä asiana. 78,6 % vastaajista piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 % vielä melko tärkeänä. Väittämän toteutumisen vastaukset jakautuivat taulukon 35 mukaisesti. 28,6 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu melko hyvin, mutta 50 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Lisäksi 21,4 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu kovin hyvin tai ei lainkaan. Tuloksista voi päätellä, että työntekijöiden kuuntelu päätöksenteossa vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Nivalan Postin osalta tässä asiassa olisi kehitettävää.

TAULUKKO 35. Väittämä ”työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin	2	14,3
Ei hyvin eikä huonosti	7	50,0
Melko hyvin	4	28,6
Erittäin hyvin		0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”työtehtävät on hyvin organisoitu” pidetään myös tärkeänä työntekijöiden motivaation kannalta. Vastaajista 64,3 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 35,7 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumisen osalta vastaukset painottuivat positiiviselle puolelle taulukon 36 mukaisesti. Vastaajista 21,5 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 35,7 % totesi sen toteutuvan melko hyvin. Samalla 35,7 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voi päätellä, että työtehtävien organisointi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta tämä asia on jokseenkin hyvin, vaikka kehittämistäkin vielä olisi.

TAULUKKO 36. Väittämä ”työtehtävät on hyvin organisoitu”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	5	35,7
Melko hyvin	5	35,7
Erittäin hyvin	3	21,5
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille” pidetään erittäin tärkeän vastaajien työmotivaation kannalta. 78,6 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumisen osalta vastaukset jakautuivat taulukon 37 mukaisesti. Vastaajista 28,7 % totesi, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 50 % vastaajista koki väittämän toteutuvan melko hyvin. 21,3 % vastaajista koki, että asiat ovat huonommin. Vastauksista voidaan päätellä, että tiedon liikkuminen esimieheltä alaisille vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta asia on pääsääntöisesti melko hyvin.

TAULUKKO 37. Väittämä ”tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin	1	7,1
Ei hyvin eikä huonosti	1	7,1
Melko hyvin	7	50,0
Erittäin hyvin	4	28,7
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujaa ”saan palautetta esimieheltäni” pidetään myös melko tärkeänä. Vastaajista 42,9 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 57,1 % melko tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Väittämän toteutumisesta kysyttäessä vastaukset jakautuivat taulukon 38 mukaisesti. 28,6 % vastaajista totesi, että väittämä toteutuu erittäin hyvin, mutta samalla 14,3 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu lainkaan. Lisäksi 42,8 % vastaajista koki, että väittämä toteutuu melko hyvin. 14,3 % vastaajista taas totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voidaan päätellä, että esimieheltä saatu palaute vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta enemmistö kokee asian olevan jokseenkin kunnossa, mutta asiassa olisi myös mahdollisuuksia parempaan.

TAULUKKO 38. Väittämä ”saan palautetta esimieheltäni”

N=14	f	%
Ei lainkaan	2	14,3
Ei kovin hyvin		0,0
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	6	42,8
Erittäin hyvin	4	28,6
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

#### 6.4 Palkitsemista koskevat tulokset

Haastattelun neljännessä osiossa esitettiin viisi väittämää koskien palkitsemista. Ensimmäisenä vastaajien oli pohdittava, kuinka tärkeäksi he kokevat kyseisen väittämän yleisesti itselleen. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissäkin osioissa, joissa käsiteltiin ominaisuuksien tärkeyttä. Taulukko 39 kuvastaa palkitsemista koskevien väittämien pohjalta annettujen vastausten keskiarvoja ja keskihajontoja. Annettujen vastausten keskiarvot olivat lähellä arvoa viisi ”erittäin tärkeä”. Keskiarvojen perusteella tärkeimmiksi tekijöiksi nousi palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Vastaavasti vähiten tärkeänä pidettiin toimivaa tulospalkkausjärjestelmää. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat väittämästä ”palkitseminen on oikeudenmukaista”. Vastaavasti eniten vastaukset erosivat väittämän ”tulospalkkausjärjestelmä on toimiva” kohdalla.

TAULUKKO 39. Palkitsemisen tärkeys

N=14	Ka	s
Palkitseminen on kannustavaa	4,64	0,633
Palkitseminen on oikeudenmukaista	4,79	0,426
Palkitsemisen perusteet ovat selkeät	4,71	0,469
Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa	4,71	0,611
Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva	4,50	0,650

Vastattuaan palkitsemisen tärkeyttä koskeviin väittämiin, vastaajien oli seuraavaksi pohdittava, kuinka hyvin kyseiset väittämät toteutuvat heidän nykyisessä työssään. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissäkin osioissa, joissa käsitel-

tiin väittämien toteutumista. Taulukko 40 kuvaa väittämien toteutumista keskiarvojen ja keskihajontojen pohjalta. Vastausten keskiarvot jakaantuivat lähelle arvoa kolme ”ei hyvin eikä huonosti”. Keskiarvojen perusteella parhaiten toteutuu väittämä ”palkitsemisen perusteet ovat selkeät”, vaikkakin sekin pääsee vain välille ”ei hyvin eikä huonosti” tai ”melko hyvin”. Vastaavasti huonoiten toteutuu väittämä ”minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa”. Jokaisen väittämän kohdalla esiintyi varsin paljon keskihajontaa eli vastaajat olivat melko erimielisiä väittämistä. Eniten eri mieltä vastaajat olivat väittämästä ”minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa”. Toisaalta eniten samaa mieltä vastaajat olivat väittämästä ”palkitsemisen perusteet ovat selkeät”.

TAULUKKO 40. Palkitsemisen toteutuminen

N=14	Ka	s
Palkitseminen on kannustavaa	2,93	1,269
Palkitseminen on oikeudenmukaista	3,43	1,158
Palkitsemisen perusteet ovat selkeät	3,57	1,089
Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa	2,79	1,424
Tulospakkausjärjestelmä on toimiva	3,14	1,351

Muuttujaa ”palkitseminen on kannustavaa” vastaajat pitivät tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 71,5 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 28,5 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumista kysyttäessä vastaukset jakautuivat taulukon 41 mukaisesti. Vastaajista 14,3 % koki, että väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään erittäin hyvin, mutta samalla 14,3 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu heidän työssään lainkaan. 14,3 % vastaajista totesi, että väittämä toteutuu melko hyvin, mutta samalla 21,4 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Lisäksi 35,7 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voi päätellä, että kannustava palkitseminen vaikuttaa yleisesti henkilöstön työmotivaatioon. Nivalan Postin osalta osa vastaajista pitää nykyistä palkitsemista jokseenkin kannustavana, mutta varsin suuri osa henkilöstöstä myös toivoisi tilanteeseen selkeää parannusta.



TAULUKKO 41. Väittämä ”palkitseminen on kannustavaa”

N=14	f	%
Ei lainkaan	2	14,3
Ei kovin hyvin	3	21,4
Ei hyvin eikä huonosti	5	35,7
Melko hyvin	2	14,3
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujan ”palkitseminen on oikeudenmukaista” kohdalla vastaajat ovat melko yksimielisiä siitä, että oikeudenmukainen palkitseminen on erittäin tärkeää heidän työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 78,6 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 21,4 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumista kysyttäessä vastaukset jakautuivat taulukon 42 mukaisesti. Vastaajista 21,4 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin ja 21,4 % koki, että se toteutuu melko hyvin. Samalla 43 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Pari vastaajaa myös koki, että väittämä toteutuu vielä heikommin. Vastauksista voidaan päätellä, että oikeudenmukainen palkitsemisella on suuri vaikutus vastaajien työmotivaatioon. Nivalan Postin osalta 42,8 % henkilöstöstä kokee, että asia on jokseenkin kunnossa, mutta loput henkilökunnasta toivoisi asiaan parannuksia.

TAULUKKO 42. Väittämä ”palkitseminen on oikeudenmukaista”

N=14	f	%
Ei lainkaan	1	7,1
Ei kovin hyvin	1	7,1
Ei hyvin eikä huonosti	6	43,0
Melko hyvin	3	21,4
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Myös muuttujaa ”palkitsemisen perusteet ovat selkeät” pidetään tärkeänä tekijänä vastaajien työmotivaation kannalta. Vastaajista 71,4 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 28,4 % melko tärkeänä asiana. Taulukosta 43 voi nähdä, kuinka vastaukset jakautuivat, kun kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään. Vastaajista 28,6 % koki, että väittämä toteu-

tuu erittäin hyvin ja 14,3 totesi sen toteutuvan melko hyvin. 42,8 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti ja 14,3 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Vastauksista voidaan päätellä, että selkeät palkitsemisen perusteet vaikuttava henkilöstön työmotivaatioon ja Nivalan Postin osalta osa työntekijöistä kokee asian olevan jokseenkin hyvin. Samalla on kuitenkin huomattava, että osa työntekijöistä kokee, että palkitsemisen perusteita olisi syytä selkeyttää.

TAULUKKO 43. Väittämä ”palkitsemisen perusteet ovat selkeät”

N=14	f	%
Ei lainkaan		0,0
Ei kovin hyvin	2	14,3
Ei hyvin eikä huonosti	6	42,8
Melko hyvin	2	14,3
Erittäin hyvin	4	28,6
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Muuttujan ”minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” kohdalla vastaajat olivat melko yksimielisiä, että tätä pidetään erittäin tärkeänä heidän työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 78,6 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 14,3 % melko tärkeänä. Väittämän toteutumista kysyttäessä vastaukset vaihtelivat melko paljon, kuten taulukosta 44 voi huomata. Vastaajista 14,3 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin, mutta samalla 21,4 % koki, että väittämä ei toteudu lainkaan. Samalla kun vastaajista 21,4 % koki, että väittämä toteutuu melko hyvin, niin 28,6 % heistä totesi, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Lisäksi 14,3 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti.

TAULUKKO 44. Väittämä ”minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa”

N=14	f	%
Ei lainkaan	3	21,4
Ei kovin hyvin	4	28,6
Ei hyvin eikä huonosti	2	14,3
Melko hyvin	3	21,4
Erittäin hyvin	2	14,3
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Vastauksista voidaan päätellä, että kilpailukykyinen palkka on tärkeä tekijä henkilöstön työmotivaatiolle. Nivalan Postin osalta osa työntekijöistä pitää nykyistä palkkaansa varsin kilpailukykyisenä, mutta huomattava osa henkilöstöstä kuitenkin kokee, että palkkaus ei ole kilpailukykyistä. Lisäksi T-testi paljastaa ehkä hieman yllättäen, että alle 10 vuotta työskennelleet pitävät nykyistä palkkausta kilpailukykyisempänä kuin 20–29 vuotta työskennelleet.

Muuttujaa ”tulospalkkausjärjestelmä on toimiva” vastaajat pitävät melko tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Vastaajista 57,1 % piti tätä erittäin tärkeänä ja 35,8 % melko tärkeänä. Taulukosta 45 voi nähdä vastausten jakautumisen, kun kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu heidän nykyisessä työssään. Vastaajista 21,4 % koki, että väittämä toteutuu erittäin hyvin, mutta samalla 14,3 % vastaajista koki, että väittämä ei toteudu lainkaan. 14,3 % vastaajista totesi, että väittämä toteutuu melko hyvin, mutta samalla 14,3 % koki, että väittämä ei toteudu kovin hyvin. Lisäksi 35,7 % vastaajista totesi, että väittämä ei toteudu hyvin eikä huonosti. Vastauksista voidaan päätellä, että toimiva tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Nivalan Postin osalta osa henkilöstöstä kokee sen toimivaksi, mutta samalla osa heistä kokee, että järjestelmä vaatisi paljon parannuksia.

TAULUKKO 45. Väittämä ”tulospalkkausjärjestelmä on toimiva”

N=14	f	%
Ei lainkaan	2	14,3
Ei kovin hyvin	2	14,3
Ei hyvin eikä huonosti	5	35,7
Melko hyvin	2	14,3
Erittäin hyvin	3	21,4
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

## 6.5 Tekijät, jotka parantavat tai heikentävät työmotivaatiota

Tutkimuksen viimeinen osio koostui kahdesta kysymyksestä, joista ensimmäisessä vastaajan oli valittava tärkeysjärjestyksessä kolme tekijää, joiden hän kokee parantavan työmotivaatiotaan. Vastaajille oli annettu valmiita vaihtoehtoja kyseisis-

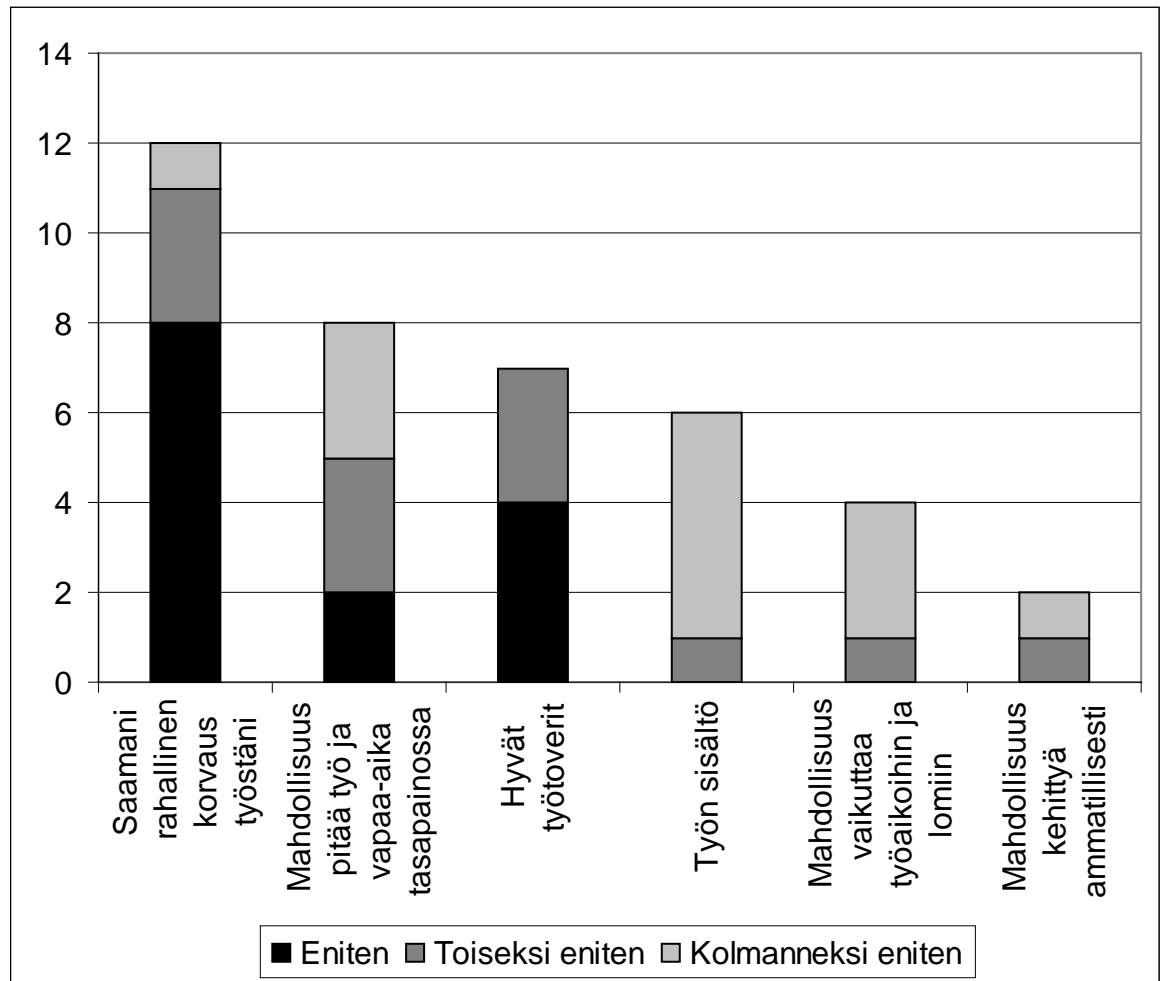
tä tekijöistä, joiden lisäksi oli avoin kohta, johon vastaaja saattoi itse määritellä motivaatiota parantavan tekijän. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan käyttänyt avointa vaihtoehtoa.

Vaihtoehtoista selvästi eniten motivaatiota parantavaksi koettiin vaihtoehto ”saamani rahallinen korvaus työstäni”, kuten kuviosta 12 käy ilmi. Kyseisen vaihtoehdon valitsi eniten motivaatiota parantavaksi tekijäksi yhteensä kahdeksan vastaajaa. Lisäksi kolme vastaajaa piti kyseistä vaihtoehtoa toiseksi eniten motivaatiota parantavana tekijänä ja yksi vastaaja piti sitä vielä kolmanneksi eniten motivaatiota parantavana tekijänä.

Toiseksi merkittävimmäksi tekijäksi nousi vaihtoehto ”mahdollisuus pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa”. Tämä tekijän eniten motivaatiota parantavaksi tekijäksi valitsi kaksi vastaajaa. Lisäksi kolme vastaajaa piti kyseistä vaihtoehtoa toiseksi eniten motivaatiota parantavana ja toiset kolme kolmanneksi eniten motivaatiota parantavana tekijänä.

Kolmas tekijä, jonka koettiin parantavan työmotivaatiota, oli vaihtoehto ”hyvät työtoverit”. Ensimmäiseksi tämän vaihtoehdon nimesi neljä vastaajaa, jonka lisäksi kolme vastaajaa piti tätä toiseksi eniten motivaatiota parantavana tekijänä. Neljänneksi tekijäksi nousi työn sisältö, jota yksi vastaaja piti toiseksi eniten motivaatiota parantavana tekijänä ja viisi vastaajaa kolmanneksi eniten motivaatiota parantavana tekijänä.

Viidenneksi eniten työmotivaatiota parantavaksi koettiin vaihtoehto ”mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja lomiin”. Kyseistä vaihtoehtoa toiseksi eniten motivaatiota parantavana piti yksi vastaaja ja kolmanneksi eniten parantavana kolme vastaajaa. Näiden viiden vaihtoehdon lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat vaihtoehdot ”mahdollisuus kehittyä ammatillisesti”, ”yrityksen tarjoamat edut”, ”mahdollisuus joustaviin työaikoihin” ja ”esimiehen arvostus”.

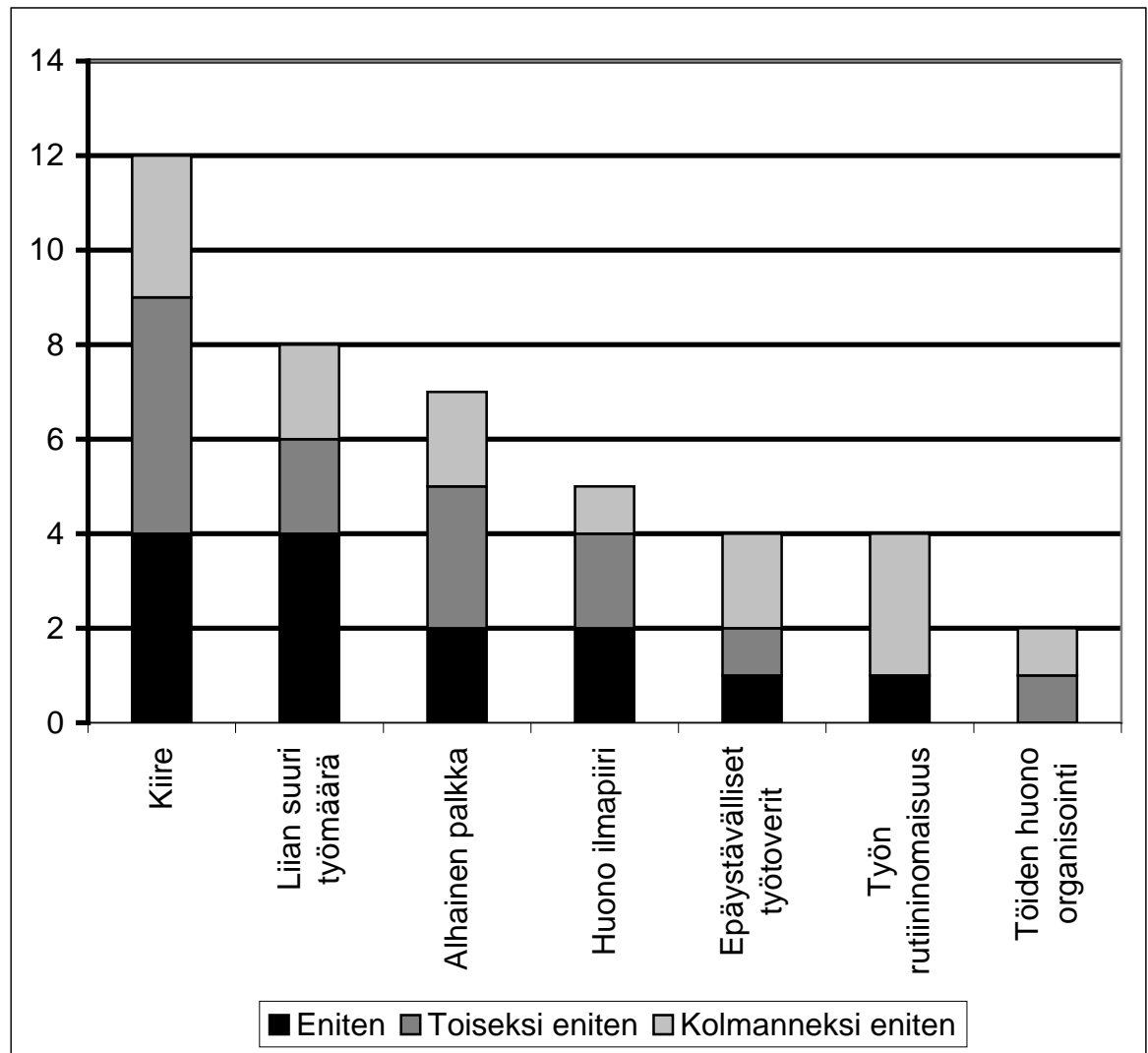


KUVIO 12. Tekijät, jotka parantavat työmotivaatiota Nivalan Postilla

Tekijöistä, joiden koettiin heikentävän työmotivaatiota, ensimmäiseksi nousi kiire kuvion 13 mukaan. Kiireen koki eniten työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi neljä vastaajaa. Lisäksi viisi vastaajaa koki kiireen toiseksi eniten ja kolme vastaajaa vielä kolmanneksi eniten työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Toiseksi työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi nousi liian suuri työmäärä. Neljä vastaajaa koki tämän vaihtoehdon eniten motivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Näiden lisäksi kaksi vastaajaa koki kyseisen vaihtoehdon toiseksi ja samoin kaksi vastaajaa kolmanneksi eniten työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi.

Alhaisen palkan koettiin vaikuttavan työmotivaatioon heikentäväksi kolmanneksi eniten. Kaksi vastaajaa totesi tämän heikentävän työmotivaatiotaan eniten, kun taas kolme vastaajaa totesi sen vaikuttavan toiseksi ja kaksi vastaajaa kolmanneksi eniten. Myös huono ilmapiiri, epäystävälliset työtoverit, työn rutiininomaisuus

ja töiden huonon organisoinnin koettiin vaikuttavan heikentävästi vastaajien työmotivaatioon.



KUVIO 13. Tekijät, jotka heikentävät työmotivaatiota Nivalan Postilla

## 6.6 Muuttujien välinen riippuvuus

Edellä on käsitelty tuloksia frekvenssien ja prosenttijakaumien pohjalta. Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet osoittivat kuitenkin, että joidenkin muuttujien välillä esiintyy tilastollisia riippuvuuksia, joita käsitellään tässä luvussa.

Itse työtä koskevien muuttujien ”tiedän työni tavoitteet”, ”työni on merkityksellistä” ja ”työmäärä on sopiva minulle” välillä on tilastollista riippuvuutta joko merkitsevästi tai melkein merkitsevästi taulukon 46 mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että ne

vastaajat, jotka tietävät työnsä tavoitteet kokevat työnsä myös merkitykselliseksi ja työmäärän itselleen sopivaksi. Vastaavasti ne vastaajat, jotka kokivat, että väittämä ”tiedän työni tavoitteet” ei toteudu kovin hyvin tai ei lainkaan kokivat myös, että heidän työnsä ei ole merkityksellistä ja työmäärä ei ole heille sopiva.

TAULUKKO 46. Itse työn tavoitteiden, merkityksellisyyden ja työmäärän välinen riippuvuus

		Tiedän työni tavoitteet	Työni on merkityksellistä	Työmäärä on sopiva minulle
Tiedän työni tavoitteet	r		<b>0,676**</b>	<b>0,672**</b>
	p		<b>0,008</b>	<b>0,008</b>
Työni on merkityksellistä	r	<b>0,676**</b>		<b>0,649*</b>
	p	<b>0,008</b>		<b>0,012</b>
Työmäärä on sopiva minulle	r	<b>0,672**</b>	<b>0,649*</b>	
	p	<b>0,008</b>	<b>0,012</b>	
		*	p < 0,05	melkein merkitsevä
		**	p < 0,01	merkitsevä
		***	p < 0,001	erittäin merkitsevä

Nivalan Postin osalta näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voi päätellä, että suurin osa jakeluhenkilöstöstä tietää työnsä tavoitteet ja kokee samalla työnsä merkitykselliseksi ja työmäärän itselleen sopivaksi. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan koe asiota tällä tavoin.

Itse työtä koskettavien muuttujien ”voin kehittyä työssäni” ja ”koen työssäni onnistumisia” välillä on tilastollista riippuvuutta erittäin merkitsevällä tasolla taulukon 47 mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että niiden vastaajien mielestä, jotka kokevat, että voivat kehittyä työssään kokevat myös työssään onnistumisia. Vastaavasti ne vastaajat, jotka kokevat, etteivät voi kehittyä työssään eivät myöskään koe onnistumisia työssään. Näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että Nivalan Postin osalta suuri osa jakeluhenkilöstä kokee työssään onnistumisia ja kehittyä työssään. On kuitenkin huomioitava, että pieni osa vastaajista ei koe onnistumisia eikä usko voivansa kehittyä työssään.

TAULUKKO 47. Työssä kehittymisen ja onnistumisten välinen riippuvuus

		Koen työssäni onnistumisia
Voin kehittyä työssäni	r	<b>0,676**</b>
	p	<b>0,008</b>
* p < 0,05 melkein merkitsevä ** p < 0,01 merkitsevä *** p < 0,001 erittäin merkitsevä		

Työyhteisöä koskevilla muuttujilla ”Tunnen olevani osa työyhteisöä”, ”saan tarvittaessa apua työtovereiltani” ja ”viihdyn työyhteisössä” välillä oli tilastollista riippuvuutta joko erittäin merkitsevästi tai merkitsevästi taulukon 48 mukaisesti.

TAULUKKO 48. Työyhteisöön kuuluvuuden, avun saannin ja viihtymisen välinen riippuvuus

		Tunnen olevani osa työyhteisöä	Saan tarvittaessa apua työtovereiltani	Viihdyn työyhteisössä
Tunnen olevani osa työyhteisöä	r		<b>0,860***</b>	<b>0,893***</b>
	p		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Saan tarvittaessa apua työtovereiltani	r	<b>0,860***</b>		<b>0,785**</b>
	p	<b>0,000</b>		<b>0,001</b>
Viihdyn työyhteisössä	r	<b>0,893***</b>	<b>0,785**</b>	
	p	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	
* p < 0,05 melkein merkitsevä ** p < 0,01 merkitsevä *** p < 0,001 erittäin merkitsevä				

Tämä tarkoittaa sitä, että ne vastaajat, jotka tuntevat olevansa osa työyhteisöä saavat myös apua työtovereiltaan ja viihtyvät työyhteisössään. Vastaavasti ne vastaajat, jotka eivät tunne kuuluvansa työyhteisöön eivät myöskään saa apua työtovereiltaan eivätkä he viihdy työyhteisössään. Näiden tulosten ja aiemmin käsiteltyjen frekvenssien pohjalta voidaan päätellä, että osa jakeluhenkilöstöstä tuntee olevansa osa työyhteisöä ja samalla kokee saavansa apua työtovereiltaan ja viihtyy työyhteisössään. On kuitenkin huomioitava, että osa työntekijöistä ei koe saavan-



sa apua työtovereiltaan, jolloin he eivät tunne olevansa osa työyhteisöä ja viihdy työyhteisössään.

Esimiestyötä koskevilla muuttujilla ”esimieheni omaa hyvät johtamistaidot”, ”esimieheni on tasapuolinen” ja ”tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille” välillä on tilastollista riippuvuutta erittäin merkitsevällä tasolla taulukon 49 mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että ne vastaajat, jotka kokevat esimiehellään olevan hyvät johtamistaidot pitävät esimiestään myös tasapuolisena ja kokevat, että tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille.

TAULUKKO 49. Esimiehen johtamistaitojen, tasapuolisuuden ja viestinnän välinen riippuvuus

		Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	Esimieheni on tasapuolinen	Tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille
Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot	r p		<b>0,942***</b> <b>0,000</b>	<b>0,870***</b> <b>0,000</b>
Esimieheni on tasapuolinen	r p	<b>0,942***</b> <b>0,000</b>		<b>0,841***</b> <b>0,000</b>
Tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille	r p	<b>0,870***</b> <b>0,000</b>	<b>0,841***</b> <b>0,000</b>	
* p < 0,05 melkein merkitsevä ** p < 0,01 merkitsevä *** p < 0,001 erittäin merkitsevä				

Nivalan Postin osalta näistä tuloksista ja aiemmin käsitellyistä frekvensseistä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee, että heidän esimiehensä omaa hyvät johtamistaidot, on tasapuolinen ja että tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille. Osa vastaajista kuitenkin kokee, että esimiehen johtamistaidot eivät ole hyvät, jolloin he myös kokevat, että esimies ei ole tasapuolinen eikä tieto liiku hyvin alaisille asti.

Palkitsemista koskevien muuttujien ”palkitseminen on kannustavaa” ja ”palkitsemisen perusteet ovat selkeät” välillä on tilastollista riippuvuutta erittäin merkitsevällä tasolla taulukon 50 mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että ne vastaajat, jotka pitävät palkitsemista kannustavana pitävät myös palkitsemisen perusteita selkeänä. Näi-

den tulosten ja aiemmin käsiteltyjen frekvenssien pohjalta voidaan päätellä, että osa vastaajista pitää Nivalan Postin palkitsemista kannustavana ja palkitsemisen perusteita selkeänä. On kuitenkin huomioitava, että yhtä suuri osa vastaajista kokee, että palkitseminen ei ole kannustavaa ja palkitsemisen perusteet eivät ole selkeät.

TAULUKKO 50. Palkitsemisen kannustavuuden ja sen perusteiden selkeyden välinen riippuvuus

		Palkitsemisen perusteet ovat selkeät
Palkitseminen on kannustavaa	r	<b>0,811</b>
	p	<b>0,000</b>
* p < 0,05 melkein merkitsevä		
** p < 0,01 merkitsevä		
*** p < 0,001 erittäin merkitsevä		

Taulukko 51 kuvastaa palkitsemista koskevien muuttujien ”minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” ja ”tulospalkkiojärjestelmä on toimiva” välistä tilastollista riippuvuutta, jota esiintyy erittäin merkitsevällä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että ne vastaajat, jotka kokevat saavansa kilpailukykyistä palkkaa kokevat myös tulospalkkiojärjestelmän toimivaksi. Näiden tulosten ja aiemmin esitettyjen frekvenssien pohjalta voidaan päätellä, että jakeluhenkilöstöstä muutamat kokevat saavansa kilpailukykyistä palkkaa ja pitävät tulospalkkiojärjestelmää toimivana. Suurin osa vastaajista kuitenkin kokee, että heille ei makseta kilpailukykyistä palkkaa ja samalla tulospalkkiojärjestelmä koetaan toimimattomaksi.

TAULUKKO 51. Kilpailukykyisen palkan ja tulospalkkiojärjestelmän välinen riippuvuus

		Tulospalkkiojärjestelmä on toimiva
Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa	r	<b>0,857***</b>
	p	<b>0,000</b>
* p < 0,05 melkein merkitsevä		
** p < 0,01 merkitsevä		
*** p < 0,001 erittäin merkitsevä		

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI**

### **7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus**

Opinnäytetyö lähti liikkeelle Nivalan Postin tarpeesta selvittää henkilöstönsä työmotivaation tila. Vaikka toimeksiantaja teettää omiakin henkilöstötutkimuksia, koki se opinnäytetyön tarpeelliseksi, koska se tehtiin haastattelemalla ja näin siinä saatiin huomattavasti parempi vastausprosentti kuin toimeksiantajan omassa lomakekyselyssä. Opinnäytetyö koettiin myös tarpeelliseksi, koska Nivalan Postin toiminta on erityisen riippuvaista motivoituneesta henkilöstöstä.

Työn tarkoituksena oli selvittää Nivalan Postin jakelun työntekijöiden työmotivaation tila. Samalla haluttiin selvittää, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja millä tavalla. Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina Nivalan Postin jakeluhenkilöstölle. Se toteutettiin kokonaistutkimuksena koko tutkimuksen perusjoukolle. Haastattelun runkona käytettiin 5-sivuista kyselylomaketta. Tutkimuksesta saadut vastaukset käsiteltiin SPSS -tilasto-ohjelmalla ja vastauksia analysoitiin frekvenssien, prosenttijakaumien, keskiarvojen, keskihajontojen, korrelaatioiden, t-testien ja kuvioiden avulla. Vastausten analysoinnissa käytettiin apuna myös Microsoft Officen Excel-ohjelmaa.

### **7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin**

Nivalan Postille tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaus tutkimuksen pääongelmaan alaongelmien kautta. Tutkimuksen pääongelma oli seuraavanlainen:

**Miten motivoituneita Nivalan Postin jakelun työntekijät ovat työhönsä?**

Kyseiseen pääongelmaan vastataan seuraavien neljän alaongelman kautta.

### **1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työstään?**

Itse työn ominaisuudet vaikuttavat jakeluhenkilöstön työmotivaatioon melko paljon. Nivalan Postin osalta jakelutyö koetaan melko motivoivaksi ja suurin osa vastaajista oli työnsä sisältöön varsin tyytyväisiä. Nivalan Postin osalta henkilöstö toivoisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja samalla omaan työmääräänsä. On kuitenkin syytä huomata, että juuri työn sisältö nousi kyselyssä yhdeksi eniten motivoivimmista tekijöistä. Samalla kuitenkin kiire ja liian suuri työmäärä koettiin eniten työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että työn sisältö vaikuttaa melko paljon henkilöstön työmotivaatioon. Nivalan Postin osalta työtä voidaan pitää jokseenkin motivoivana, mutta joitain osa-alueita kehittämällä voidaan henkilöstön motivaatiota edelleen parantaa.

### **2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on työyhteisöstä ja työilmapiiristä?**

Tutkimustulosten mukaan työyhteisön ja työilmapiirin eri tekijät ovat erittäin tärkeitä henkilöstön työmotivaation kannalta. Nivalan Postin jakeluhenkilöstö oli myös jokseenkin tyytyväinen nykyiseen työyhteisöönsä, vaikka jokaisella osa-alueella olikin parantamista. Henkilöstö koki, että erityisesti työmäärän tasaisessa jakautumisessa olisi kehittämisen varaa. Henkilöstö myös koki, että se ei saa tarvittaessa riittävästi apua työtovereiltaan. On syytä huomata, että hyvät työtoverit nousivat kyselyssä kolmanneksi eniten motivoivimmaksi tekijäksi. Samalla kuitenkin huono ilmapiiri ja epäystävälliset työtoverit nousivat työmotivaatiota heikentävien tekijöiden joukosta esille. Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisö ja työilmapiiri ovat erittäin tärkeitä henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Nivalan Postin osalta työyhteisöä ja sen ilmapiiriä voi pitää jokseenkin hyvinä, vaikka niissäkin olisi edelleen kehitettävää.

### **3. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on esimiestyöstä?**

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että esimiestyöllä on suuri merkitys henkilöstön työmotivaatioon. Työntekijät pitivät kaikkia haastattelussa esiintyneitä tekijöitä hyvin tärkeinä oman työmotivaationsa kannalta. Pääsääntöisesti työntekijät olivat jokseenkin tyytyväisiä nykyiseen esimiestyöhön, vaikka jokaisella osa-alueella oli-

sikin kehitettävää. Erityisesti työntekijät toivovat, että heitä kuunneltaisiin enemmän päätöksenteossa. Myös työtehtävien organisointiin olisi jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota. Kyseinen tekijä nousi esiin myös työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiestyö voi vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Nivalan Postin osalta esimiestyötä kehittämällä voisi parantaa monen työntekijän työmotivaatiota.

#### **4. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?**

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että palkitsemisella on suuri merkitys henkilöstön työmotivaatioon. Kaikkia haastattelussa esiintyneitä muuttujia pidettiin vähintään melko tärkeinä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Pääsääntöisesti Nivalan Postin palkitsemisen osalta vastaukset jakautuivat laidasta laitaan niin, että osa vastaajista koki palkitsemisen olevan kunnossa, kun taas vähintäänkin yhtä moni vastaaja koki, että palkitsemisessa olisi huomattavasti kehitettävää. On syytä huomata, että suurin osa jakeluhenkilöstöstä kokee, että palkka, jota heille maksetaan, ei ole kilpailukykyistä. Kannattaa myös huomata, että suurin osa henkilöstöstä piti motivoivimpana tekijänä saamaansa rahallista korvausta työstään. Vastaavasti motivaatiota heikentävänä tekijänä kärkipäähän nousi alhainen palkka. Yhteenvetona voidaankin todeta, että onnistunut palkitseminen parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Nivalan Postin osalta palkitsemiseen olisi työntekijöiden työmotivaation kannalta syytä kiinnittää huomiota.

#### **7.3 Kehittämisehdotukset**

Tutkimustulokset osoittavat, että Nivalan Postilla joillakin osa-alueilla on enemmän kehitettävää kuin toisilla. Ensinnäkin itse työn osalta henkilöstölle voisi antaa enemmän vastuuta vaikuttaa omaan työhönsä ja sen organisointiin. Samalla henkilöstö voisi itse tasata työmäärän niin, että siihen oltaisiin kenties enemmän tyytyväisiä. Työyhteisön osalta henkilöstölle pitäisi enemmän tähdentää, että koko henkilöstö toimii yhteisten tavoitteiden eteen. Tällöin voitaisiin vähentää sitä ajattelua,

että jokainen tekee vain oman tehtävänsä ja näin voitaisiin saada työntekijät autamaan toisiaan. Samalla tämä tulisi tasoittamaan työmääräeroja.

Esimiestyön osalta henkilöstöä tulisi yhä enemmän kuunnella päätöksenteossa. Tällöin päätöksiin saataisiin myös enemmän erilaisia näkemyksiä, joista voitaisiin muodostaa kenties viisaampia kokonaisuuksia ja näin voitaisiin samalla parantaa työtehtävien organisointia. Palkitsemiseen yksittäisellä toimipaikalla ei varmaankaan ole kovin suurta mahdollisuutta vaikuttaa. Niinpä kaikki edellä luetellut toimet voisivat tehostaa tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta, joka taas osaltaan vaikuttaisi henkilöstön kokonaispalkitsemiseen. Myös palkitsemisen perusteet olisi syytä käydä huolella läpi, jotta ne olisivat kaikilla työntekijöillä tiedossa.

#### **7.4 Arviointi**

Opinnäytetyötä ohjasivat koko prosessin ajan toimeksiantajan tarpeet saada tietoa henkilöstön työmotivaatiosta. Tavoitteet muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja tutkimusongelmat luotiin näiden tavoitteiden ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkimusongelmat olivat työn alusta asti selkeät ja ne antoivat hyvän rungon opinnäytetyölle. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin ja arvokasta tietoa toimeksiantajalle jakeluhenkilöstön työmotivaation tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyön nimi muotoutui prosessin edetessä nykyiseen muotoonsa ”Nivalan Postin jakelun työntekijöiden työmotivaatio”. Opinnäytetyön nimi on varsin lyhyt ja työn sisältöä kuvaava, joten sitä voidaan pitää myös varsin onnistuneena. Myös opinnäytetyön teoriaosuus on onnistunut. Se on riittävän laaja ja kattaa hyvin koko tutkittavan aihealueen. Teoria lähtee liikkeelle aihealueen perustasta ja se syvenee edetessään. Teoriaosio myös vastaa tutkimuksen tietoperustaa ja se etenee johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön käytäntö lähti liikkeelle teoriaosion jälkeen haastattelun kysymysten suunnittelulla ja lomakkeen muotoilulla. Kysymysten pohjana olivat koko ajan toimeksiantajan tarpeet, tutkimusongelmat sekä opinnäytetyön tietoperusta. Opin-

näytetyön henkilökohtaiset haastattelut toteutettiin varsin nopeassa tahdissa, mutta kuitenkin niin, että jokaisella haastateltavalla oli riittävästi aikaa vastata haastattelun kysymyksiin. Nopeasta aikataulusta johtuen haastattelun kysymyksiä ei ehditty testata kohdejoukolla, mutta kysymykset testattiin kahdella kohdejoukon ulkopuolisella henkilöllä. Aikatauluun nähden haastattelun kysymykset onnistuivat kuitenkin varsin hyvin ja ne antoivat oikeaa tietoa tutkittavista asioista.

Opinnäytetyöprosessi on ollut varsin opettavainen kokemus. Se on opettanut, että kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan ja uusia haasteita tulee aina eteen. Opinnäytetyö on kuitenkin samalla opettanut, että tällaiset yllättävät haasteet tulee kohdata ja niistä voi selvitä. Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut paljon aikaa, kärsivällisyyttä, päättäväisyyttä ja syventymistä henkilöstöjohtamisen ja motivaation teorioihin. Haasteistaan huolimatta työ on ollut hyvin antoisa ja mielenkiintoinen prosessi. Kokonaisuudessaan olen omaan työhöni varsin tyytyväinen. En tehnyt työtäni helpoimman kautta, vaan näin sen eteen vaivaa ja tein parhaani.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WSOYpro Oy.
- Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. OMA URA, PARAS URA. Hämeenlinna: Talenum Media Oy.
- Anderssén, B., Helokoski, E., Kajas, I., Liede, H., Lindqvist, J. & Wist, K. 2002. Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Hakala, A., Hakala, K., Heinonen, O., Relander, K., Savonen, M., Sjöstedt, J., Säteri, H., Södergård, H., Virkkunen, P. & Voutilainen, E. 1990. Palkitseva työyhteisö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Harmon, P. 2003. Business process change. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Itella Oyj. 2010. Itella lyhyesti. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>. Luettu 14.1.2011.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvelä, R. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 29.12.2010.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Työterveyslaitos.
- Liukkonen, J., Jaakola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Liukkonen, J., Jaakola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?. Jyväskylä: Likes Työelämäpalvelut Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.



Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio - teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Otava.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti Oy.

**Taustatiedot**

1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

2. Ikä

- \_\_\_\_\_

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?

- \_\_\_\_\_

## Itse työ

Ota kantaa, kuinka tärkeänä pidät kyseistä tekijää työmotivaatiosi kannalta. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 5= Erittäin tärkeä, 4= Melko tärkeä, 3= Neutraali, 2= Ei kovin tärkeä ja 1= Ei lainkaan tärkeä. Ota tämän jälkeen kantaa siihen, kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu nykyisessä työssäsi. Käytä vastatessasi asteikkoa 5= Erittäin hyvin, 4= Melko hyvin, 3 = Ei hyvin eikä huonosti, 2= Ei kovin hyvin ja 1= Ei lainkaan.

4. Tiedän työni tavoitteet	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
5. Työni on mielekästä	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
6. Työni on merkityksellistä	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
7. Työni on vaihtelevaa	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
8. Työni on itsenäistä	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
9. Työni on haastavaa	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
10. Voin vaikuttaa työni sisältöön	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
11. Voin kehittyä työssäni	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
12. Koen työssäni onnistumisia	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5
13. Työmäärä on sopiva minulle	a) 1 2 3 4 5	b) 1 2 3 4 5

**Työmotivaatiotutkimus 2011**  
**Työyhteisö ja sen ilmapiiri**

**LIITE 1/3**

- |   |              |              |
|---|--------------|--------------|
| 14. Työskentelytilat ovat hyvät             | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 15. Työvälineet ovat hyvät                  | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 16. Vuorovaikutus työpaikalla on avointa    | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 17. Tunnen olevani osa työyhteisöä          | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 18. Saan tarvittaessa apua työtovereilta    | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 19. Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri    | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 20. Työmäärä on jaettu tasapuolisesti       | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 21. Kaikki ovat työyhteisössä tasa-arvoisia | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 22. Viihdyn työyhteisössä                   | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |

**Esimiestyö**

- |   |              |              |
|---|--------------|--------------|
| 23. Esimieheni omaa hyvät johtamistaidot      | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 24. Esimieheni on tasapuolinen                | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 25. Työntekijöitä kuunnellaan päätöksenteossa | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 26. Työtehtävät on hyvin organisoitu          | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 27. Tieto liikkuu hyvin esimieheltä alaisille | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 28. Saan palautetta esimieheltäni             | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |

**Palkitseminen**

- |  |              |              |
|--|--------------|--------------|
| 29. Palkitseminen on kannustavaa               | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 30. Palkitseminen on oikeudenmukaista          | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 31. Palkitsemisen perusteet ovat selkeät       | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 32. Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |
| 33. Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva        | a) 1 2 3 4 5 | b) 1 2 3 4 5 |

34. Valitse tärkeysjärjestyksessä kolme tekijää, jotka parantavat työmotivaatiasi nykyisessä työssäsi

- ☐ Työn sisältö
  - ☐ Hyvät työkaverit
  - ☐ Mahdollisuus joustaviin työaikoihin
  - ☐ Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
  - ☐ Saamani rahallinen korvaus työstäni
  - ☐ Yrityksen tarjoamat edut
  - ☐ Mahdollisuus pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa
  - ☐ Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja lomiin
  - ☐ Esimiehen arvostus ja palaute
  - ☐ Jokin muu, mikä?
- 

35. Valitse tärkeysjärjestyksessä kolme tekijää, jotka heikentävät työmotivaatiasi nykyisessä työssäsi

- ☐ Työn rutiininomaisuus
  - ☐ Liian suuri työmäärä
  - ☐ Kiire
  - ☐ Työn tavoitteiden epäselvyys
  - ☐ Epäystävälliset työtoverit
  - ☐ Huono ilmapiiri
  - ☐ Esimiehen palautteen puute
  - ☐ Esimiehen huono tiedotus asioista
  - ☐ Esimies kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti
  - ☐ Töiden huono organisointi
  - ☐ Alhainen palkka
  - ☐ Jokin muu, mikä?
- 

Kiitos vastauksista!

Kuinka tärkeä kyseinen ominaisuus työmotivaatiosi kannalta yleensä

5 = Erittäin tärkeä

4 = Melko tärkeä

3 = Neutraali

2 = Ei kovin tärkeä

1 = Ei lainkaan tärkeä

Kuinka hyvin kyseinen väittämä toteutuu nykyisessä työssäsi

5 = Erittäin hyvin

4 = Melko hyvin

3 = Ei hyvin eikä huonosti

2 = Ei kovin hyvin

1 = Ei lainkaan